

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Madeleine Gietzelt**

**Erstellung eines  
Instrumentes zur Stärkung der  
Kundenzufriedenheit und  
Kundenbindung**

Mittweida, 2019

Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen

---

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Erstellung eines Instrumentes zur Stärkung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung**

Autor:

**Frau Madeleine Gietzelt**

Studiengang:

**Betriebswirtschaft**

Seminargruppe:

**BW15w2-B**

Erstprüfer:

**Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt**

Zweitprüfer:

**Christoph Lehmann, M.Sc.**

Einreichung:

**Mittweida, 18.03.2019**

Faculty Industrial Engineering

---

## **BACHELOR THESIS**

---

# **Creating a tool to enhance customer satisfaction and loyalty**

author:

**Ms. Madeleine Gietzelt**

course of studies:

**Business Administration**

seminar group:

**BW15w2-B**

first examiner:

**Prof. Dr. rer. pol. Andreas Hollidt**

second examiner:

**Christoph Lehmann, M.Sc.**

submission:

**Mittweida, 18.03.2019**

## **Bibliografische Beschreibung:**

Nachname, Vorname: Gietzelt, Madeleine

Erstellung eines Instrumentes zur Stärkung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

42 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen, Bachelorarbeit, 2019

## **Referat:**

Ziel dieser Arbeit ist das Thema Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Zusammenhang mit dem Aspekt des Beschwerdemanagements. Wie bedeutsam ist das Thema Kundenzufriedenheit und Kundenbindung für ein Unternehmen? Welcher Nutzen bzw. Vorteil ergibt sich durch die Einführung eines Beschwerdemanagements in einem Unternehmen? Was erreicht ein Unternehmen durch die Implementierung eines Beschwerdemanagements? Es werden verschiedenen Arten der Beschwerde und der Begriff Beschwerdemanagement näher erläutert. Des Weiteren wird auf die Kundenzufriedenheit eingegangen und das Beschwerdeverhalten aus Sicht der Kunden betrachtet. Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeit erfolgt die Ausarbeitung und Gestaltung eines Beschwerdemanagementprozesses der Firma manaTec GmbH. Es wird aufgezeigt, wie man Beschwerden stimulieren, annehmen, bearbeiten und darauf reagieren sollte. Die Einführungs- bzw. Implementierungsmöglichkeiten eines Beschwerdemanagements wird anhand des Modells von Stauss/Seidel vorgestellt und angewendet.

# Inhalt

<b>Inhalt</b>	<b>I</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>III</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	2
1.3 Vorgehensweise	2
<b>2 Theoretische Grundlagen und Begriffsklärung</b>	<b>3</b>
2.1 Kundenbeziehungsmanagement	3
2.2 Kundenbeziehungslebenszyklus	4
2.3 Grundlagen der Kundenzufriedenheit	6
2.4 Vorteile der Kundenzufriedenheit für das Unternehmen	7
2.5 Kundenbindung	7
<b>3 Gestaltung eines Beschwerdemanagementprozesses</b>	<b>9</b>
3.1 Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements	9
3.2 Direkte Beschwerdemanagement Prozesse	11
3.2.1 Beschwerdesimulierung	11
3.2.2 Beschwerdeannahme	13
3.2.3 Beschwerdebearbeitung	14
3.2.4 Beschwerdereaktion	15
3.3 Indirekte Beschwerdemanagement Prozesse	15
3.3.1 Beschwerdeauswertung	16
3.3.2 Beschwerdemanagement-Controlling	17
3.3.3 Beschwerdereport und Informationsnutzung	18

---

<b>4</b>	<b>Vorbereitende Maßnahmen zur Gestaltung eines Beschwerdemanagements .....</b>	<b>19</b>
4.1	Die Firma „manaTec GmbH“ .....	19
4.2	Ermittlung des Ist-Zustandes .....	20
4.2.1	Kundenbeziehungsmanagement .....	20
4.2.2	Kundengewinnung und Kundenbindung .....	22
4.2.3	Aktuelles Beschwerdemanagement .....	24
4.2.4	Prozessdarstellung .....	24
<b>5</b>	<b>Gestaltung eines Beschwerdemanagementsystems der manaTec GmbH...27</b>	
5.1	Voraussetzungen des Beschwerdemanagements .....	27
5.1.1	Personalpolitische Aspekte .....	27
5.1.2	Organisatorische Aspekte .....	29
5.1.3	Technologische Aspekte .....	29
5.2	Gestaltung der Teilprozesse .....	31
5.2.1	Beschwerdestimulierung .....	31
5.2.2	Beschwerdeannahme .....	32
5.2.3	Beschwerdebearbeitung .....	32
5.2.4	Beschwerdereaktion .....	33
5.2.5	Beschwerdeauswertung und -Controlling .....	33
5.2.6	Beschwerdereport und Informationsnutzung .....	35
5.3	Prozessmodellierung .....	36
5.4	Beispiel eines Beschwerdevorgangs .....	39
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung / Prognose .....</b>	<b>41</b>
	<b>Literatur .....</b>	<b>VI</b>
	<b>Anlage .....</b>	<b>VII</b>
	Kundenzufriedenheitsumfrage .....	IX
	<b>Selbstständigkeitserklärung</b>	

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Idealtypischer Kundenbeziehungslebenszyklus (in Anlehnung an Stauss/Seidel 2000, S. 16) .....	4
Abb. 2	Wirkungskette der Kundenbindung .....	8
Abb. 3	Verantwortungsebenen im Rahmen der Beschwerdebearbeitung .....	14
Abb. 4	Übersicht Modul des Odoo ERP System (Enterprise-Version) .....	20
Abb. 5	Dashboard Kundenverwaltung in Odoo.....	21
Abb. 6	Helpdesk manaTec GmbH .....	23
Abb. 7	Aktueller Beschwerdeprozess manaTec GmbH als EPK-Modell .....	25
Abb. 8	Modell eines angemessenen Mitarbeiterverhaltens in der Beschwerdesituation	28
Abb. 9	Darstellung des Modul Kundendienst im Odoo ERP .....	30
Abb. 10	Eingabemaske zur Erstellung eines Tickets .....	30
Abb. 11	Überblick über die Beschwerdehäufigkeit.....	34
Abb. 12	Soll-Beschwerdeprozess manaTec GmbH als EPK-Modell .....	36

---

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Absolute und relative Häufigkeitsverteilung des Beschwerdeaufkommens nach Problemarten.....	33
Tabelle 2	Kennzahlen des Evidenz-Controllings nach Stauss/Seidel.....	34

# Abkürzungsverzeichnis

<b>Abb.</b>	Abbildung
<b>bzw.</b>	beziehungsweise
<b>CRM</b>	Customer-Relationship-Management
<b>etc.</b>	et cetera
<b>d.h.</b>	das heißt
<b>ERP</b>	Enterprise-Resource-Planning
<b>BI</b>	Business Intelligence
<b>B2B</b>	Business-to-Business
<b>z.B.</b>	zum Beispiel

# 1 Einleitung

## 1.1 Problemstellung

Mit zunehmender Homogenität der Güter, steigt auch die Wettbewerbsintensität und Märkte sind gesättigt von Produkten und Dienstleistungen. Durch das Internet hat eine große Veränderung in der Gesellschaft im Hinblick auf die Transparenz der Märkte stattgefunden. Durch soziale Medien und Vergleichsportale wie Check24, Idealo, Facebook, Twitter, Instagram etc., besteht die Möglichkeit für Kunden eines direkten Vergleichs der Produkte und Dienstleistungen, sowie Erfahrungsaustauschs über gleichwertige Güter. Die Kundenbindung gewinnt daher umso mehr an Bedeutung für Unternehmen.

Betrachtet man die generell sinkende Loyalität von Kunden, rückt eine enge Kundenbeziehung verstärkt in den Mittelpunkt strategischer Unternehmensziele. Daraus folgt ein verstärktes Bewusstsein der Dringlichkeit eines professionellen Beschwerdemanagements. Ein aktives Beschwerdemanagement liefert wichtige Hinweise auf Stärken und Schwächen eines Unternehmens. Aus Kundensicht, insbesondere auf Produktions- oder Dienstleistungsmängel, da sich erfahrungsgemäß die Mehrzahl unzufriedener Kunden ohne weitere Interaktion von einem Unternehmen abwenden. Beschwerden sind daher für Unternehmen eine wichtige zweite Chance den Kunden zufriedenzustellen und von einer Abwanderung abzuhalten. Mit der Implementierung eines Beschwerdemanagements wird das Feedback der Kunden erfassbar und kann für den Lernprozess des Unternehmens nutzbar gemacht werden.

Im Jahr 2003 untersuchten Bernd Stauss und Andreas Schöler branchenübergreifend in ihrer Studie „Complaint Management Excellence“, den Umgang mit Beschwerden in deutschen Großunternehmen. Demnach wird das Beschwerdemanagement als strategisch wichtig Informationsquelle eingestuft, welche einen hohen Stellenwert in den Unternehmen einnimmt. Dabei wird der direkte Beschwerdemanagementprozess gezielt durchgeführt, der indirekte Beschwerdemanagementprozess, der unter anderem die Auswertung der Beschwerden beinhaltet, wird jedoch von den Unternehmen eher vernachlässigt.<sup>1</sup>

Schaut man sich also das Ergebnis dieser Studie an, gibt es noch viel Optimierungsbedarf zur Durchführung eines professionellen Beschwerdemanagements in deutschen Unternehmen.

---

<sup>1</sup> vgl. Zeiler (2017), S. 25-26

## 1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Bachelorarbeit ist es das Thema Kundenzufriedenheit und Kundenbindung im Zusammenhang mit dem Aspekt des Beschwerdemanagements aufzugreifen. Wie bedeutsam ist das Thema Kundenzufriedenheit und Kundenbindung für ein Unternehmen? Welchen Nutzen bzw. Vorteil ergibt sich durch die Einführung eines Beschwerdemanagements in einem Unternehmen? Was erreicht ein Unternehmen durch die Implementierung eines Beschwerdemanagements?

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt dabei auf der Ausarbeitung eines geeigneten Beschwerdemanagements für die Firma manaTec GmbH und die Darstellung der Aufgaben als Mittel einer effektiveren Nutzung der Kundenbindung. Dabei werden die vorhandenen betrieblichen Ressourcen, welche für eine erfolgreiche Realisierung benötigt werden, einbezogen und ausführlich betrachtet. Darüber hinaus werden Einführungsbarrieren und mögliche Gegenmaßnahmen dargestellt.

## 1.3 Vorgehensweise

Nach einer allgemeinen Einleitung werden im zweiten Kapitel zunächst theoretische Grundlagen, wie Kundenbeziehungsmanagement, Kundenbeziehungslebenszyklus aufgezeigt. Des Weiteren wird auf die Kundenzufriedenheit eingegangen und das Beschwerdeverhalten aus Sicht der Kunden betrachtet. Nachfolgend wird im dritten Kapitel der Begriff des Beschwerdemanagement näher erläutert und der Beschwerdemanagement-Aufbau nach Stauss/Seidel vorgestellt.

Auf Basis dieser Grundlagen, erfolgt in Kapitel 4 eine Analyse des derzeitigen Beschwerdemanagements der Firma manaTec GmbH, bei der die Vorgehensweisen mit Beschwerden erfasst werden. Woraufhin in Kapitel 5 die Ausarbeitung und Gestaltung eines geeigneten Beschwerdemanagementprozesses der Unternehmung entsteht. Es wird aufgezeigt, wie man Beschwerden stimulieren, annehmen, bearbeiten und darauf reagieren sollte. Im Rahmen der strukturellen Überlegungen wird die für ein erfolgreiches Beschwerdemanagements notwendige Kultur thematisiert.

Schlussendlich wird der Zusammenhang mit den erarbeiteten Inhalten hergestellt und die Auswirkungen beschrieben, die sich durch die Implementierung eines Beschwerdemanagement ergeben können. In einem weiteren Punkt werden die Auswirkungen von weiterreichenden Veränderungsmaßnahmen im Unternehmen, die auf Grund der Informationen des Beschwerdemanagements gewonnen wurden, betrachtet.

## 2 Theoretische Grundlagen und Begriffsklärung

Für jedes Unternehmen ist die Kundenbindung eine der Hauptaufgaben, um unternehmerischen Erfolg zu sichern. Dabei ist es unerheblich, welche Unternehmensstärke die Unternehmung aufweist. Spricht man von Beschwerdemanagement muss man die Beziehung von Kundenbindung und Beschwerden verstehen. Im nachfolgenden Kapitel werden grundlegende Begriffe zum Thema Kundenbeziehung erläutert, deren Relevanz und wie diese in Verbindung mit Beschwerden stehen.

### 2.1 Kundenbeziehungsmanagement

Seit einiger Zeit wird der Wandel vom Verkäufermarkt hin zum Käufermarkt ständig weiter vorangetrieben. Unternehmen sehen sich mehr und mehr gesättigten Märkten gegenüber. Verschärft wird jene Situation von Seiten weltweiter Wettbewerber, nicht zuletzt verursacht durch die allzeit wachsende Globalisierung. Ebenso steigt der Druck auf Unternehmen, durch die im World Wide Web geschaffene Markttransparenz mittels Produkt- und Preisportalen.

Neben dem Wandel auf dem Markt vollzieht sich auch eine Änderung des Konsumentenverhaltens. Durch den besser informierten Kunden lassen sich die Konsumenten schlechter in spezielle Segmente unterteilen als in der Vergangenheit. Die Gründe liegen in der zunehmenden Spaltung der Gesellschaft und an der Entwicklung hin zum desinteressierten Verbraucher. Ein Kunde kann heute nicht mehr eindeutig als Premiumkunde klassifiziert werden, da die gleiche Person z.B. Lebensmittel beim Discounter kauft, gleichzeitig aber beim Kleiderkauf auf Stil, Marke und Image setzt.

Kundenbeziehungsmanagement – CRM: „Customer-Relationship-Management“ definiert die Neuorientierung vom funktionalen, klassischen Marketing, das produktorientiert ist und sich auf die Kundenakquisition konzentriert, hin zum übergreifenden, ganzheitlichen Marketing, das auf die Beziehungen zwischen Unternehmen und Kunden fokussiert ist. Sein Kerngedanke ist die Steigerung des Unternehmens- und Kundenwerts durch das systematische Management der existierenden Kunden.<sup>2</sup>

Die Grundidee des CRM ist gekennzeichnet durch die Gestaltung von Kundenbeziehungen mit dem Ziel einer langfristigen Kundenbindung und Kundenzufriedenheit. Entscheidend sind hierbei die ganzheitliche und individuelle Kundenansprache und kundenzentrierte Geschäftsprozesse, d.h. Integration von Vertrieb, Marketing, Kundendienst und

---

<sup>2</sup> vgl. Rapp, R. (2005), S. 40

Service, die auf die individuellen Kundenbedürfnisse abgestimmt sind. Ziel von CRM ist die Schaffung von Mehrwerten auf Kunden- und Lieferantenseite im Rahmen von Geschäftsbeziehungen.<sup>3</sup>

Um den Geschäftserfolg langanhaltend und gewinnbringend zu steigern, bedarf es einer funktionsfähigen Datenbank, d.h. eines Data-Warehouse, in der spezifische Kundeninformationen gespeichert und verarbeitet werden können.<sup>4</sup> Dies ermöglicht eine individuell auf den Kunden abgestimmte Betreuung und erhöht die Chancen auf den Aufbau einer intensiven und langen Kundenbeziehung. Der Gedanke der Wertigkeit von Kunden bzw. Kundenbeziehungen ist gerade in Zeiten der gesättigten Märkte, in denen z. B. reine Markierungsstrategien keine Garantie mehr für langfristige profitable Kundenbeziehungen sind, für ein Unternehmen strategisch wichtig. Gerade deshalb ist daraus die damit verbundene Idee der kundenwertorientierten Unternehmensführung entstanden, die enorme Reserven in sich birgt und zu großen Steigerungen der Produktivität und folglich auch des Unternehmenserfolgs führen kann.

## 2.2 Kundenbeziehungslebenszyklus

Ein verbreiteter Ansatz zur Klassifizierung und Einteilung von Maßnahmen des Kundenmanagements ist der sogenannte Kundenbeziehungslebenszyklus. Diesem Ansatz liegt das Lebenszykluskonzept, wie etwa eines Produktes zugrunde.

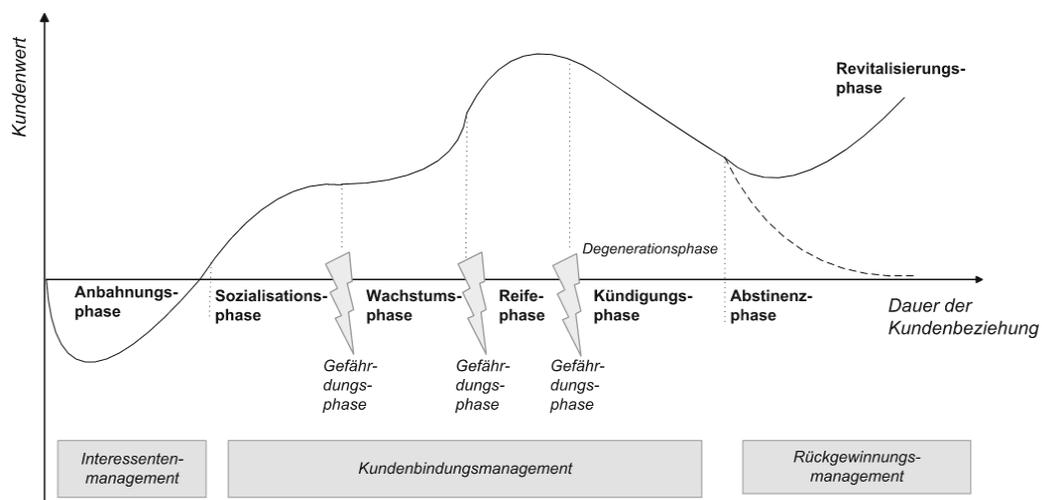


Abb. 1 Idealtypischer Kundenbeziehungslebenszyklus (in Anlehnung an Stauss/Seidel 2000, S. 16)

Abbildung 1 zeigt den idealtypischen Kundenbeziehungslebenszyklus, wie er insbesondere von Bernd Stauss geprägt wurde.

<sup>3</sup> vgl. Poth, Poth, Pradel (2008), S. 66

<sup>4</sup> vgl. Hofmann, Mertiens (2000), S. 61

Der idealtypische Kundenbeziehungslebenszyklus besteht aus der Anbahnungsphase, der Sozialisationsphase, der Wachstumsphase, der Reifephase, der Gefährdungsphase, der Kündigungsphase, der Abstinenzphase und der Revitalisierungsphase.

In der **Anbahnungsphase** erkundigt sich der Interessent nach den Einzelheiten des Angebots und reagiert auf die Kommunikationsmaßnahme der Unternehmung. In dieser ersten Phase entstehen dem Unternehmer gewisse Akquisitionskosten bzw. Kosten für den Vertrieb und das Marketing. Sofern die Anbahnungsphase erfolgreich verlaufen ist, wird aus dem Interessenten ein Kunde und eine Geschäftsbeziehung entstehen. In dieser Phase des „gegenseitigen Kennenlernens“ macht der Kunde seine ersten Erfahrungen mit den Produkten bzw. den Services und der individuellen Betreuung des Unternehmens.<sup>5</sup>

An die **Sozialisationsphase** schließt sich bereits eine erste Gefährdungsphase an. Sofern die ersten Erfahrungen des Kunden nicht seinen Erwartungen entsprechen, muss das Unternehmen bereits nach dem ersten Geschäftsabschluss mit dem Verlust des Neukunden rechnen. Werden hingegen die Erwartungen des Kunden erfüllt oder gar übertroffen, schließt sich regelmäßig eine **Wachstumsphase** an, die von Folgekäufen und allgemein einer Ausdehnung der Anteilnahme geprägt ist.<sup>6</sup>

An die Wachstumsphase schließt sich eine Gefährdungsphase an, welche wiederum von der **Reifephase** gefolgt wird. Hierbei steigen weiterhin die Kaufabschlüsse und die darin enthaltenen Margen, aber nicht so stark wie dies in der Sozialisations- und Wachstumsphase der Fall war.<sup>7</sup>

Die anschließende Gefährdungsphase ist bereits Bestandteil der **Degenerationsphase** und eine Vorstufe zur Kündigungsphase. Hierbei wird kein oder nur noch in minimalem Umfang ein Neugeschäft abgeschlossen und die Marge stagniert oder ist sogar rückläufig. Der Kundenwert nimmt in der Degenerationsphase damit regelmäßig ab. Daher ist hier unbedingter Handlungsbedarf geboten, um einen Abbruch der Geschäftsbeziehung zu verhindern. Die Degenerationsphase ist häufig das Ergebnis einer nachlassenden Attraktivität der Unternehmung aus Kundensicht. Sofern der Kunde noch keine Kündigung ausgesprochen hat, kann die Einstufung der Beziehung in die Degenerationsphase ein wichtiger Frühwarnindikator für eine bevorstehende Kündigung sein.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> vgl. Glaser (2013), S. 7

<sup>6</sup> vgl. Glaser (2013), S. 8

<sup>7</sup> vgl. Glaser (2013), S. 8

<sup>8</sup> vgl. Glaser (2013), S. 8

Bezeichnend für die **Kündigungsphase** ist die formale Kündigung der Geschäftsbeziehung durch den Kunden, sei es durch eine schriftliche Kündigung oder aber durch die mündliche Mitteilung des Kunden, dass kein Interesse mehr am Angebot des Unternehmens besteht.<sup>9</sup>

Das Ziel der Unternehmung sollte es sein, direkt nach der Kündigungsphase oder aber nach einer möglichst kurzen **Abstinenzphase** den Kunden wieder zu einer Aufnahme der Geschäftsbeziehung zu bewegen. So ist die **Revitalisierungsphase** dadurch geprägt, dass ehemalige Kunden wieder zurückgewonnen werden (können) und damit der Kundenbeziehungslebenszyklus wieder von vorne beginnt.<sup>10</sup>

## 2.3 Grundlagen der Kundenzufriedenheit

Kundenzufriedenheit nimmt in marktorientierten Unternehmungen eine zentrale Stellung ein und findet sich vielerorts als oberstes Ziel von Unternehmensstrategien und Leitbildern im Topmanagement wieder. Der Grund dafür ist die Annahme, dass es zwischen zufriedenen Kunden eines Unternehmens und dessen Erfolg einen positiven Zusammenhang gibt:<sup>11</sup> Zufriedene Kunden bleiben loyal, beziehen nicht nur dasselbe Produkt weiterhin beim Stammunternehmen, sondern tätigen auch andere Käufe beim selben Unternehmen, sprechen positiv darüber mit anderen potenziellen Kunden und sind weniger preissensibel. Dies alles führt zur Absicherung der zukünftigen Erträge und verringert die notwendigen Ausgaben für die Neukundengewinnung.

Der Grundgedanke des Zusammenhanges zwischen Kundenzufriedenheit und Unternehmenserfolg ist die Annahme, dass zufriedene Kunden auch loyal bleiben und dadurch eine positive Wirkungskette erzeugen, die sich letztendlich in höhere Gewinne für das Unternehmen niederschlägt. Maßnahmen zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit werden demnach als Investitionen zur Unternehmenswertsteigerung betrachtet, welche den Cash-flow positiv beeinflussen.

---

<sup>9</sup> vgl. Glaser (2013), S. 8

<sup>10</sup> vgl. Glaser (2013), S. 8

<sup>11</sup> vgl. Hinterhuber, Matzler (2004), S. 245

## 2.4 Vorteile der Kundenzufriedenheit für das Unternehmen

Kundenzufriedenheit führt zu Wiederkäufen, Cross-Selling<sup>12</sup>, niedrigerer Preissensibilität und positiver Mundwerbung.

1. Höhere Wiederkaufsraten und damit mehr Umsatz
2. Steigerung des Customer Lifetime Value
3. Steigerung des Cross-Selling Potentials
4. Weniger Kundenreklamationen und damit geringere Kosten
5. Steigerung der Weiterempfehlungsrate über Social Media sowie klassische Weiterempfehlungskanäle
6. Geringere Forderungsausfälle, da Stammkunden in der Regel ihre Rechnung schneller begleichen
7. Geringere Preisschwankungen, da Stammkunden eher bereit sind, einen fairen Preis für ein Produkt zu bezahlen, das sie bereits kennen und schätzen
8. Geringerer Akquise-Aufwand und damit Senkung der Werbekosten
9. Wertvolle Meinung und Feedback der Kunden zur Steigerung der Produktqualität

## 2.5 Kundenbindung

Die Kundenbindung umfasst alle Maßnahmen, die das Verhalten und die Verhaltensabsicht des Kunden positiv beeinflussen. Sie dient dazu, die Geschäftsbeziehung für die Zukunft zu erhalten und zu erweitern, sodass der Kunde erneut kauft. Eine Kundenbindung liegt dann vor, wenn der Kunde dem Unternehmen, der Marke oder einem bestimmten Produkt loyal gegenübersteht und auch langfristig daran festhält, ohne zu Mitbewerbern abzuwandern.

Die Kundenbindung lässt sich in zwei Arten unterscheiden.<sup>13</sup> Die erste Art der Kundenbindung kann durch Wechselbarrieren entstehen. Der Wechsel eines Unternehmens, einer Marke oder eines Produktes, kann für den Kunden mit hohem Aufwand, höheren Kosten oder dem Verlust von besonderen Privilegien und Rabattstufen verbunden sein. Daher ist diese Art der Kundenbindung eher kritisch zu beachten, da die Kunden nicht dem Unternehmen gegenüber loyal sind, sondern eher zur Bindung gezwungen werden. Ergibt sich für den Kunden eine günstigere Gelegenheit, wird die Beziehung regelmäßig beendet.

Als zweite Art und auch eher angestrebte Art der Kundenbindung ist die Kundenzufriedenheit. Eine Zufriedenheit des Kunden entsteht grundsätzlich immer dann, wenn die Kundenerwartungen erfüllt werden. Geprägt wiederum werden die Kundenerwartungen

---

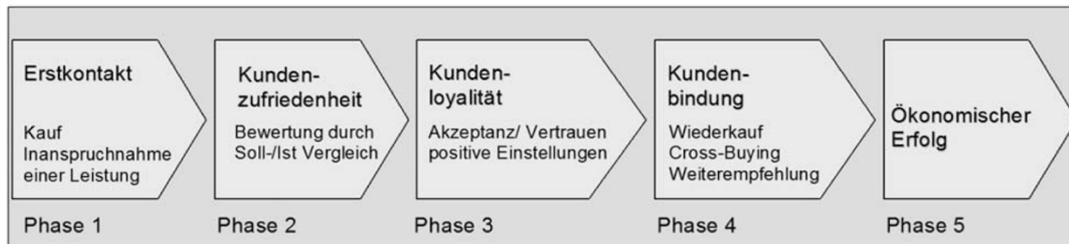
<sup>12</sup> Cross Selling (Querverkauf), bezeichnet das Bemühen eines Händlers weitere passende Produkte oder Dienstleistungen zu verkaufen.

<sup>13</sup> vgl. Glaser (2013), S.170

durch gemachte Erfahrungen, Meinungen und Empfehlungen von Freunden und Bekannten, sowie auch die Marketing- und Vertriebsansprache des Unternehmens.

Um sich als Unternehmen langfristig und nachhaltig vom Wettbewerb abzuheben, bedarf es einer emotionalen Kundenbindung bei der die Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden erfüllt werden und Zufriedenheit oder sogar Begeisterung, entsteht.

Die nachfolgende Abbildung zeigt eine exemplarische Wirkungskette der Kundenbindung.



Quelle: in Anlehnung an Bruhn, M; Homburg, C.: Handbuch Kundenbindungsmanagement, 5. Aufl., 2005, S. 10

**Abb. 2 Wirkungskette der Kundenbindung**

## **3 Gestaltung eines Beschwerdemanagementprozesses**

Was versteht man unter einer Beschwerde? Als Beschwerde wird allgemein die Äußerung eines Kunden bezeichnet, der eine Unzufriedenheit ausdrückt und mit einer Forderung an den Verkäufer oder Dienstleister verbunden ist. Sie kann aber auch auf andere Arten der Rückmeldung ausgeweitet werden, wie zum Beispiel Folgebeschwerden, Lob, Anfragen, Ideen oder Verbesserungsvorschläge.

Im nachfolgenden Kapitel wird ein Überblick über die Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements gegeben und der Beschwerdemanagement-Aufbau nach Stauss/Seidel vorgestellt, welcher als Basis für die nachfolgenden Kapitel fungiert.

### **3.1 Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements**

Das Beschwerdemanagement umfasst einen komplexen Unternehmensbereich, welcher die Planung, Durchführung und Kontrolle von Beschwerden umfasst um geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

Das Hauptziel des Beschwerdemanagement liegt darin, den Gewinn und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhöhen. Dies soll durch die Steigerung der Kundenzufriedenheit, die Minimierung negativer Auswirkungen von Kundenunzufriedenheit und die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen genutzt werden.<sup>14</sup> Aus diesem Hauptziel ergeben sich wiederum weitere Teilziele, welche sich in kundenbeziehungsrelevante, qualitätsrelevante und produktivitätsrelevante Teilziele gliedert.

#### **Kundenbeziehungsrelevante Teilziele**

Ein erstes Ziel ist die Vermeidung von Kundenverlust und die Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen durch den Wiederaufbau von (Beschwerde-)Zufriedenheit. Dies erfolgt durch eine schnelle Beschwerdeabwicklung welche zu einer Steigerung der Beschwerdezufriedenheit beim Kunden führt. Die wiederum zu einer größeren Geschäftsbeziehung, Unternehmensloyalität und damit zu gesicherten Umsätzen führt.

---

<sup>14</sup> vgl. Stauss, Seidel (2007), S. 79

Ein weiteres Bestreben ist die Erzielung von Mehrkäufen durch Erhöhung von Kaufintensität, Kauffrequenz sowie Förderung des Cross-Buying-Verhaltens.<sup>15</sup> Damit soll bewirkt werden, dass Kunden vermehrt Käufe beim Unternehmen tätigen. Das wiederum kann sich äußern durch Mehrkäufe, der Kunde steigert seine Kauffrequenz oder er kauft weitere Produkte/Dienstleistungen die das Unternehmen anbietet.

Die Förderung eines kundenorientierten Unternehmensimages ist ein weiteres Ziel. Hierbei wird dem Kunden Sicherheit suggeriert durch ein aktives Beschwerdemanagement. Welches dann dazu beiträgt Unzufriedenheit vorzubeugen beziehungsweise Zufriedenheit zu stärken. Dies alles trägt zu einem kundennahen Unternehmensimage bei. Zusätzlich werden unternehmensintern die Mitarbeiter geschult, in Bezug auf die Ernsthaftigkeit einer kundenorientierten Unternehmensstrategie. Denn mit zunehmendem kritischem Kundenfeedback verstärkt sich auch der innerbetriebliche Druck zu kundenbezogenem Handeln.

Als letzten Aspekt des kundenbeziehungsrelevanten Teilzieles, wird die Beeinflussung der Word-of-Mouth-Kommunikation benannt. Eine negative Kommunikation soll durch das Beschwerdemanagement verhindert und positiv gestärkt werden. Da Beschwerdeerfahrungen im sozialen Umfeld besprochen werden, haben die persönlichen Erfahrungen des Kunden einen großen Einfluss auf andere Konsumenten zum Unternehmen.

### **Qualitätsrelevante Teilziele**

In Beschwerden erhält das Unternehmen wichtige Informationen über relevante Verbraucherprobleme im Umgang mit Produkten, Dienstleistungen oder unternehmerischen Verhaltensweisen. Diese Informationen tragen zur Verbesserung der Qualität von Produkten oder Dienstleistungen bei. Sie geben sowohl dem Qualitätsmanagement Hinweise zur Einhaltung von Qualitätsniveaus, zudem bieten sie auch Ansätze für Produktentwicklungen und -innovationen.

Ein letztes Ziel sind die Vermeidung von externen und internen Fehlerkosten. Unter externen Fehlerkosten versteht man hierbei das Eintreten von Gewährleistungs- und Garantiefällen, Rechtsprozessen oder Auseinandersetzungen. Dabei können diese Kosten vermeiden oder reduziert werden, durch eine systematische Auswertung der Beschwerdeinformationen in Bezug auf Produktmängel. Unter internen Fehlerkosten versteht man die Vermeidung von Falsch- oder Doppelarbeiten interner Prozesse. Diese Prozessmängel können entsprechend produktiver gestaltet werden, durch die erhaltenen Hinweise in den Beschwerden.

---

<sup>15</sup> vgl. Stauss, Seidel (2007), S. 80

### **Produktivitätsrelevante Teilziele**

Da die Umsetzung der Ziele in Bezug auf Qualität und Kundenbeziehung den Einsatz von Ressourcen erfordert, ist bei allen Maßnahmen grundsätzlich das Ziel einer effizienten Aufgabenerfüllung zu beachten.

Es ist elementar zur Umsetzung aller Teilziele eine strategische Zielplanung für den Funktionsbereich des Beschwerdemanagements festzulegen. Hierfür sollte als erstes die strategische Ist-Analyse des Beschwerdemanagements, unter Beachtung der grundlegenden Unternehmensstrategie, erfolgen. Danach ist zu entscheiden welches Zielbündel angemessen ist.

Um die Ziele eines erfolgreichen Beschwerdemanagements zu erreichen, müssen eine Reihe wesentlicher Aufgaben erfüllt werden. Hierbei unterscheidet man zwischen direkten und indirekten Aufgaben bzw. Beschwerdemanagementprozessen.<sup>16</sup> Als direkt werden dabei Aufgaben bezeichnet bei denen der Kunde unmittelbar beteiligt ist und als indirekt wo der Kunde nicht unmittelbar beteiligt ist.

## **3.2 Direkte Beschwerdemanagement Prozesse**

### **3.2.1 Beschwerdesimulation**

„Die schlimmste Beschwerde ist die gegenüber dem Unternehmen nicht ausgesprochene Beschwerde, da sie dem Unternehmen keine Chance zur Reaktion ermöglicht.“<sup>17</sup>

Ein Unternehmen sollte immer bestrebt sein, unzufriedene Kunden dazu zu bewegen wahrgenommene Probleme gegenüber dem Unternehmen mitzuteilen. Damit kann das Unternehmen Rückschlüsse für die Verbesserungen der Prozesse ziehen und den abwanderungswilligen Kunden weiter an sich zu binden. Das Ziel ist die Minimierung der Kundenzufriedenheit und die Maximierung der Beschwerden.

Voraussetzung hierfür, ist die Schaffung des geeigneten Beschwerdekanal sowie eine unkomplizierte Beschwerdeführung. Um potenzielle Kunden zu einer Beschwerde zu animieren, müssen Eintrittsbarrieren möglichst beseitigt werden. Dazu gehört die Verringerung von zeitlichen und materiellen Kosten der entgegennehmenden Stelle im Unternehmen sowie die Bereitstellung und Kommunikation von geeigneten Beschwerdewegen.

Beschwerdewege können auf verschiedene Weise gewählt werden. Hierbei unterscheidet man zwischen mündliche, schriftliche, telefonische oder elektronische Beschwerde. Entscheidend ist um welche Art von Unternehmen es sich handelt, was für Produkte und

---

<sup>16</sup> vgl. Stauss, Seidel (2007), S. 81

<sup>17</sup> vgl. Töpfer (2004) S. 462

Dienstleistungen angeboten werden und wie großflächig diese angeboten werden. Beispielsweise würde man einem Friseur die Beschwerde mündlich übermitteln, hingegen man einem Werkzeughersteller aus dem Ausland eine E-Mail schreiben würde. Auch ist es sinnvoll mehrere Beschwerdewege parallel anzubieten.<sup>18</sup>

### **Mündlicher Beschwerdeweg**

Hierbei kann direkt vor Ort und unter Anwesenheit des Kunden die Leistung durchgeführt werden und der Kunde kann seine Beschwerden direkt äußern oder er wird entsprechend stimuliert seine potentielle Unzufriedenheit zu äußern (welche Leistungen eventuell zukünftig verbessert werden könnte). Diese Art des Beschwerdeweges bietet sich vor allem für Dienstleistungsunternehmen an.

### **Schriftlicher Beschwerdeweg**

Zu einer schriftlichen Beschwerde gehören Brief, Telefax und Meinungskarten. Eine schriftliche Beschwerde ist vor allem dann sinnvoll, wenn es sich um einen Haftungsfall handelt. Hier hat der Kunden die Sicherheit, wenn er einen Brief beispielsweise per Einschreiben sendet, einen rechtskräftigen Beweis für den Erhalt des Schreibens/der Beschwerde beim Unternehmen. Hierfür muss dem Kunden aber klar kommuniziert werden, wohin er seine Beschwerde senden kann. Bei einer Meinungskarte wird der Kunde aufgefordert eine entsprechende Bewertung, Beschwerde oder Feedback abzugeben und die Karte dem Absender zurück zu senden.

### **Telefonischer Beschwerdeweg**

Die telefonische Beschwerde bietet sowohl dem Unternehmen als auch dem Kunden einen Vorteil. Der Kunde hat die Möglichkeit seine Beschwerde dem Unternehmen unmittelbar mitzuteilen woraufhin das Unternehmen direkt reagieren und die Kundenzufriedenheit wiederherstellen kann. Gebührenfreie Servicrufnummern wirken dabei beschwerdestimulierend.<sup>19</sup>

### **Elektronischer Beschwerdeweg**

Im Zuge der Digitalisierung bietet der elektronische Beschwerdeweg dem Unternehmen einige Vorteile, eine beschleunigte Beschwerdeaufnahme, leichtere Kategorisierung und Auswertung durch gezielte Onlineformulare. Vorteile aus Kundensicht sind hierbei die einfache, schnelle und kostengünstig Bedienbarkeit. Außerdem muss der Empfänger nicht zwangsläufig anwesend sein. Die Kombination seine Beschwerde über eine Online-Plattform oder gar anonym abgeben zu können, wirkt beschwerdestimulierend.

---

<sup>18</sup> vgl. Stauss, Seidel (2007), S. 116 f.

<sup>19</sup> vgl. Bruhn (2003), S. 169

### **3.2.2 Beschwerdeannahme**

In der Phase der Beschwerdeannahme stehen die Organisation des Beschwerdeeingangs und die Erfassung der Beschwerdeinformation im Focus.

#### **Organisation des Beschwerdeeingangs**

Hier werden Verantwortungsstrukturen festgelegt und Mitarbeiter entsprechend auf das entgegennehmen von Kundenbeschwerden geschult. Beim Verantwortungsbereich kann man zwischen zwei Möglichkeiten entscheiden, dem Complaint Ownership oder die Organisation in eine zentrale Beschwerdeabteilung.

Mit dem Begriff Complaint Ownership wird im Allgemeinen der Mitarbeiter bezeichnet, welcher als erster mit der Beschwerde konfrontiert wird. Er ist nun Eigentümer der Beschwerde. Die Bearbeitung und Klärung der Beschwerde obliegt diesem Mitarbeiter. Sollte er keine passende Lösung finden, kann er die Beschwerde auch einem anderen Mitarbeiter übergeben, muss diese dann aber Überwachen und sicherstellen, dass der Kunde eine Rückmeldung erhält. Für den Kunden hat es den Vorteil, dass seine Beschwerde direkt bearbeitet werden und gegebenenfalls auch komplett gelöst werden kann.

Bei einer zentralen Beschwerdeabteilung werden die Beschwerden zentral erfasst und an die entsprechenden Abteilungen und Mitarbeiter weitergeleitet. Die Mitarbeiter welche im Erstkontakt mit dem Kunden stehen müssen hier besonders geschult werden, um eine adäquate Artikulation dem Kunden gegenüber sicherzustellen. Die Beschwerdezufriedenheit des Kunden wird oft schon in dieser Phase entschieden.

#### **Erfassung der Beschwerdeinformation**

Relevante Informationen sollen schnell, vollständig und strukturiert beim Erstkontakt aufgenommen werden. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass eine unternehmensinterne einheitliche Erfassung und Kategorisierung erfolgt. Die Informationsaufnahme kann mit Hilfe von Formblättern oder von softwaregestützten Eingabemasken erfolgen. Am vorteilhaftesten ist eine Software bei der man die nachfolgenden Bearbeitungsschritte ausführen kann, da dies eine Erleichterung der späteren Bearbeitung und eine immense Zeitersparnis darstellt.

### 3.2.3 Beschwerdebearbeitung

Im Aufgabenfeld der Beschwerdebearbeitung geht es darum, eine Reihenfolge für alle internen Bearbeitungsschritte festzulegen. Hierzu müssen einzelne Prozesse mit ihren jeweiligen Verantwortlichkeiten, Bearbeitungszeiten definiert sowie die Überwachung erfasst werden.

„... für die Erreichung einer hohen Beschwerdezufriedenheit ist nicht nur das endgültige Beschwerdeergebnis, sondern vor allem der Prozess der Beschwerdebearbeitung von zentraler Bedeutung ...“<sup>20</sup>

Im ersten Schritt sollten die Beschwerdebearbeitungsprozesse definiert und kategorisiert werden. Mögliche Kategorien wären: betroffenes Produkt, Reaktionsdringlichkeit, Problemart, Beschwerdeweg und Erst- oder Folgebeschwerde. Die Prozesse können in Alleinarbeitungsprozesse, wobei der Mitarbeiter die Beschwerde alleine bearbeiten, in Einbeziehungsprozesse, hier werden Experten zur Lösung des Problems herangezogen oder in Abgabeprozesse, der Mitarbeiter übergibt seine Beschwerde einer anderen Abteilung, untergliedert werden. Alle Prozesse sollten schriftlich konkretisiert und visualisiert werden, damit alle Mitarbeiter die Abläufe klar nachvollziehen können.

Sind die einzelnen Prozessschritte geklärt folgt die Festlegung der Verantwortlichkeiten. Man unterscheidet hier zwischen drei verschiedenen Verantwortungsebenen. Auf oberster Führungsebene steht der Process Owner. Der Process Owner ist für die Qualität des Gesamtprozesses zuständig. Er delegiert die Verantwortungen für die einzelnen Teilprozesse. An zweiter Ebene steht der Complaint Owner. Er ist für den zentralen Eingang und falls die Beschwerde nicht direkt von ihm gelöst werden kann, für die Weiterleitung an die jeweilige Fachabteilung, zuständig. Der Complaint Owner trägt dauerhaft die Verantwortung für die korrekte Umsetzung und Lösung der Beschwerde. An letzter Stelle steht der Task Owner. Dieser handelt nur in seinem Aufgabenbereich und ist für die Lösung einzelner Beschwerdebearbeitungsschritte zuständig.

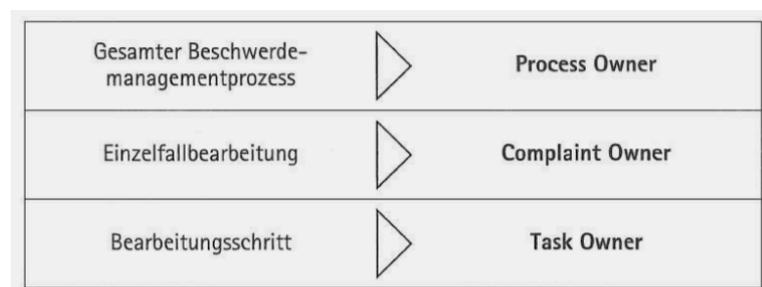


Abb. 3 Verantwortungsebenen im Rahmen der Beschwerdebearbeitung<sup>21</sup>

<sup>20</sup> vgl. Bruhn (2003), S. 178

<sup>21</sup> vgl. Stauss, Seidel (2002), S. 180

Ein weiterer Schritt in der Bearbeitung einer Beschwerde, ist die geeignete Bearbeitungs-terminierung. Es sollte darauf geachtet werden, die Gesamtbearbeitungszeit so gering wie möglich zu halten. Hierfür müssen klare Terminvorgaben und Durchlaufzeiten für die einzelnen Beschwerdebearbeitungsschritte definiert sein. Die Terminvorgaben müssen für den Mitarbeiter realisierbar sein, dürfen aber nicht zu lange Liegezeiten produzieren.

Zur Überwachung der gesamten Prozesse der Beschwerdebearbeitung, bedarf es einem Mahnsystem, welches den Mitarbeiter an die Bearbeitung der Aufgabe oder bei Überschreitung der Bearbeitungszeit, erinnert. Alle Bearbeitungsschritte werden mit Ihren Inhalten, ausführenden Stellen und Terminen chronologisch für jeden einzelnen Beschwerdefall in der Bearbeitungshistorie dokumentiert.<sup>22</sup>

### **3.2.4 Beschwerdereaktion**

Bei der Beschwerdereaktion sind grundsätzliche Leitlinien und Verhaltensregeln für die Mitarbeiter zu definieren, um eine Beruhigung der Situation und die Lösung der Beschwerde zu erzielen. Die zentrale Aufgabe ist die Entscheidung, welche Lösung man dem Kunden anbietet. Hier unterscheidet man zwischen finanziell (Preisnachlass, Geldrückgabe, Schadenersatz), materiell (Umtausch, Reparatur, Ersatzprodukt, Geschenk) und immateriell (Entschuldigung, Information). Um ein entsprechendes Kompensationsangebot zu machen, bedarf es einiger Informationen über den Kunden. Welchen Wert hat der Kunde für das Unternehmen oder gehört er einer bestimmten Kundengruppe an. Außerdem wichtig für eine zielgerichtete Beschwerdereaktion, ist die Entscheidung über den Umfang und die zeitliche Gestaltung der Kommunikation. In welcher Form soll der Kunde eine Rückmeldung erhalten (mündlich, telefonisch, schriftlich) und welche Zeitspanne soll maximal für die Kommunikation aufgebracht werden.

## **3.3 Indirekte Beschwerdemanagement Prozesse**

Im Gegensatz zum direkten Beschwerdemanagementprozess, beinhaltet der direkte Beschwerdemanagementprozess keine Interaktion mit dem Kunden, sondern findet ausschließlich unternehmensintern statt. Beim indirekten Beschwerdemanagementprozess ist der Beschwerdeprozess mit dem Kunden bereits abgeschlossen.

---

<sup>22</sup> vgl. Stauss, Seidel (2007), S. 84

### 3.3.1 Beschwerdeauswertung

Kundenbeschwerden enthalten konkrete Informationen auf unternehmerische Schwächen bei der Planung, Produktion und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen sowie auf Änderungen in Kundenpräferenzen oder Marktchancen.<sup>23</sup> Aus diesem Grund werden Beschwerden sowohl quantitativ als auch qualitativ ausgewertet.

#### Quantitative Beschwerdeauswertung

Bei der quantitativen Beschwerdeauswertung geht es darum, den Umfang, die Verteilung des Beschwerdeaufkommens und die Priorisierung der von den Kunden wahrgenommenen Probleme zu überwachen. Dabei finden nach Stauss/Seidel zwei Auswertungsverfahren Anwendung. Zum einen das univariate<sup>24</sup> Auswertungsverfahren, welches einen Überblick über die Verteilung aller eingehenden Beschwerden auf die ausgewählten Kriterien ermöglicht, wie oft bestimmte Probleme auftreten und in welchem Maße die verschiedenen Produkte und Dienstleistungen davon betroffen sind. Zum anderen gibt es das bivariate<sup>25</sup> Auswertungsverfahren, welches aufbauend auf das univariate Auswertungsverfahren, zusätzlich den Zusammenhang zwischen Beschwerdeobjekt und Problemart herstellt. Hier sollte darauf geachtet werden, dass nur Kriterien miteinander kombiniert werden, wenn zwischen diesen auch eine logische Verbindung besteht, da es sonst zu Daten ohne Erklärungswert kommt.<sup>26</sup>

Zur Darstellung der quantitativen Beschwerdeauswertung, werden verschiedenste grafische Hilfsmittel verwendet. Ein spezielles Instrument der Beschwerdeanalyse ist dabei die Frequenz-Relevanz-Analyse. Mit der Frequenz-Relevanz-Analyse können Kundenprobleme bzw. Reklamationen nach ihrer Frequenz (Häufigkeit: selten/oft) und Relevanz (Bedeutung: gering/hoch) in einem Problemwertindex vereinigt. Je höher der Problemwertindex, desto dringender ist der unternehmerische Handlungsbedarf.<sup>27</sup>

#### Qualitative Beschwerdeauswertung

Die qualitative Beschwerdeauswertung wird als zweiter Schritt nach der quantitativen Beschwerdeauswertung angewendet. Hierbei werden die Ergebnisse der quantitativen Beschwerdeauswertung auf ihre Ursachen analysiert und entsprechende Ableitungen von Verbesserungsmaßnahmen für die Unternehmensprozesse erzeugt. Als Instrument werden hier häufig Ursache-Wirkungs-Diagramme verwendet. Dabei wird für jede Wirkung (Problem) mögliche Ursachen (Einflussgrößen) ermittelt.

---

<sup>23</sup> vgl. Stauss, Seidel (2007), S. 85

<sup>24</sup> univariat bezeichnet die Abhängigkeit von nur einer Variablen

<sup>25</sup> bivariat bezeichnet die Abhängigkeit von mehr als einer Variablen

<sup>26</sup> vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 252 f.

<sup>27</sup> vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 86 und S. 249 f.

### 3.3.2 Beschwerdemanagement-Controlling

Zu den Hauptaufgaben des Beschwerdemanagement-Controllings, gehört die Aufbereitung der gewonnenen Daten, der Analyse dieser Daten um eine Basis für kundenorientierte Entscheidungen zu erhalten und die Lieferung von Daten bezogen auf Effizienz und Effektivität des Beschwerdemanagements. Dabei wird das Beschwerdemanagement-Controllings in die Teilbereiche Evidenz-Controlling, Aufgaben-Controlling und das Kosten-Nutzen-Controlling untergliedert. Nachfolgend werden die einzelnen Teilbereiche genauer erläutert.

#### **Evidenz-Controlling**

Nur 5-15% der Beschwerden werden dem Unternehmen direkt mitgeteilt, während 85-95% unbekannt bleiben. Daher befasst sich das Evidenz-Controlling mit der zentralen Aufgabe, zu ermitteln inwieweit das Beschwerdemanagement fähig ist, das Ausmaß der Kundenunzufriedenheit bzw. der Beschwerden zu verdeutlichen, d.h. evident zu machen. Dabei ist zu beachten, dass zwar viele Beschwerden das Unternehmen erreichen aber von den Mitarbeitern nicht entsprechende weitergeleitet bzw. registriert werden und somit verborgen bleiben. Die andere Schwierigkeit besteht darin, das Ausmaß der Beschwerden zu erfassen, welche nicht offen vom Kunden artikuliert werden.

#### **Aufgaben-Controlling**

Das Aufgaben-Controlling ist für die Überwachung des Beschwerdemanagements und deren Aufgabenerfüllung zuständig. Ein elementares Ziel des Aufgaben-Controlling ist es auch, in welcher Größenordnung sich die Unzufriedenheit aller Kunden in den vorliegenden Beschwerden widerspiegelt. Hierfür werden geeignete Qualitätsindikatoren und -standards festgelegt, deren Einhaltung und Angemessenheit ständig überprüft werden. Für die Ermittlung dieser Standards werden für die jeweiligen Beschwerdemanagement-Aufgaben Qualitätsdimensionen ausgewählt und Indikatoren festgelegt. Produktivitätsindikatoren und -standards sollen darüber hinaus Erkenntnisse über die Effizienz der Aufgabenerfüllung erbringen.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> vgl. Stauss/Seidel (2007), S. 87

## **Kosten-Nutzen-Controlling**

Hauptfunktion des Kosten-Nutzen-Controlling ist es, die Kosten- und Nutzeneffekte des Beschwerdemanagements zu berechnen. Im Kosten-Controlling werden die Kosten berechnet, welche bei der Annahme, Bearbeitung und Reaktion der Beschwerde entstehen und im Nutzen-Controlling werden die unterschiedlichen Nutzendimensionen (Informations-, Einstellungs-, Wiederkauf- und Kommunikationsnutzen) quantifiziert.<sup>29</sup> Durch die Gegenüberstellung lässt sich somit die Wirtschaftlichkeit und die Rücksendungsquote/Beschwerdequote (Return on Complaint) berechnen.

### **3.3.3 Beschwerdereport und Informationsnutzung**

Alle gesammelten Daten und Erkenntnisse aus der Beschwerdeauswertung sowie aus dem Beschwerde-Controlling werden im Beschwerdereporting empfängergerecht bereitgestellt. Dabei ist zu entscheiden für welche internen Zielgruppen (bspw. Geschäftsführung, Qualitätssicherung, Key Account Management), Auswertungen (quantitativ und qualitativ) und in welchen Zeitintervallen (aktiv oder passiv) das Reptoring verfügbar gemacht werden soll.<sup>30</sup> Das aktive Beschwerdereporting findet in bestimmten Intervallen statt, wohingegen das passive Beschwerdereporting auf speziellen Wunsch Informationen zur Verfügung stellt.

Die Erfassung von Beschwerdeinformationen durch regelmäßige Beschwerdereportings, dient als Grundlage für Verbesserungsmaßnahmen und fungiert somit als wesentlicher Beitrag zum Qualitätsmanagement. Dabei unterstützen Maßnahmen wie die Anwendung von Qualitätsplanungstechniken, Einbeziehen von Beschwerdeinformationen in die Arbeit von Qualitätsverbesserungsteams oder die Nutzung der Problemlösungskompetenz von Beschwerdeführern bei der aktiven Anwendung der Beschwerdeinformationsnutzung.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 329

<sup>30</sup> vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 413

<sup>31</sup> vgl. Stauss/Seidel (2002), S. 425 f.

## 4 Vorbereitende Maßnahmen zur Gestaltung eines Beschwerdemanagements

Die Unternehmensvorstellung der Firma manaTec GmbH sowie eine kurze Einführung in das ERP-System Odoo, werden in diesem Kapitel aufgezeigt. Darüber hinaus erfolgt die Erfassung des IST-Zustandes der Unternehmung über das vorhandene CRM, Kundenbindungsmaßnahmen sowie der aktuelle Umgang und Abwicklung mit Kundenbeschwerden.

### 4.1 Die Firma „manaTec GmbH“

Die manaTec GmbH ist ein 2015 gegründetes IT-Start-up Unternehmen aus Dresden, welches eine Ausgründung aus dem Luft- und Raumfahrtunternehmen ARTS Holding SE ist. Sie zeichnen sich durch besondere Kompetenzen in den Bereichen Odoo-Beratung und -Entwicklung, Projektmanagement, BI-Beratung und IT-Support im B2B-Bereich aus. Das Team der manaTec besteht dabei aus 14 erfahrenen Prozessberatern und Softwareentwicklern. Neben der Ersteinrichtung und Konfiguration unterstützen sie die erfolgreiche Einführung des Systems durch regelmäßige Workshops und Trainings.

Ziel ist es Unternehmen mehr Kraft und Kontrolle zu geben, um eine höhere Leistungsfähigkeit zu erreichen, die Effizienz der Geschäftsprozesse zu erhöhen und dabei alle Arbeitsabläufe beizubehalten. Der Kunde hat zu jeder Zeit vollen Einfluss auf die Gestaltung der Systementwicklung, da fast ausschließlich mit Open-Source-Technologien gearbeitet wird, welche ein hohes Maß an Flexibilität erlaubt.

#### Leistungsportfolio

IT-Consulting	IT-Support	Business Intelligence	ERP (Odoo)
- Projektsteuerung	- Hardware	- Auswahlberatung	- Anforderungsanalyse
- IT-Strategie	- Software	- Architektur & Konzeption	- Prozessanalyse
- CRM	- Helpdesk	- Implementierung	- Entwicklung & Konfiguration
- IT-Security	- Hosting	- Business Planning	- Training & Workshops
- Managed IT	- Network Solutions	- Reporting	

## Odoo

Odoo ist eine ERP-Software-Lösung, welche ursprünglich aus dem Softwareprodukt OpenERP entstanden ist und in Konkurrenz zu anderen Produkten wie SAP oder Oracle steht. Zielgruppe sind Unternehmen jeder Größenordnung. Odoo beinhaltet unter anderem die Module CRM, Website/E-Commerce, Abrechnung, Finanzbuchhaltung, Produktion, Lagerverwaltung, Projektmanagement und viele andere. Der hohe Grad an Personalisierbarkeit für Unternehmen und die Optimierungsmöglichkeiten durch die offenen Quellen, machen es zu einer maßgeschneiderten Unternehmensverwaltung.

Odoo arbeitet mit einem dualen Lizenzmodell, welches eine kostenlose Community-Version beinhaltet und eine Enterprise-Version die durch zusätzlich verschiedenste Dienstleistungsfunktionen ergänzt wird.



Abb. 4 Übersicht Modul des Odoo ERP System (Enterprise-Version)

## 4.2 Ermittlung des Ist-Zustandes

### 4.2.1 Kundenbeziehungsmanagement

Ein zentrales Ziel der manaTec GmbH für das Jahr 2019, ist die Steigerung der Kundenbindung und -zufriedenheit. Als zentrales Steuerungselement dient dabei das ERP-System Odoo. Dabei erfolgt die Verwaltung der Kundendaten über die Odoo App „Kundenverwaltung“ (siehe Abb. 5). Hier lassen sich alle Verkaufsaktivitäten über ein Dashboard anzeigen und planen.

Bei den Verkaufsaktivitäten wird unterschieden zwischen Interessenten und Chancen. Interessenten repräsentieren dabei den Erstkontakt, welchen es zu prüfen noch gilt. Interessenten sind dabei als vorgelagerte Stufe vor dem Kunden zu interpretieren (lose Kontakte). Hierüber lassen sich z.B. Messekontakte abbilden. Der Unterschied zu einer

Chance besteht darin, dass Interessenten nicht in der Kontaktdatenbank des Systems gespeichert werden.

Im Gegenzug zu Interessenten, sind Chancen bereits potentielle Vertragspartner. Jede Chance muss dabei einem Verkäufer oder einem Verkaufsteam zugewiesen werden. Schlussendlich kann so ein Angebot erstellt oder die Chance gelöscht werden. Mit Chancen können die Verkaufskanäle überwacht und kundenspezifische Verkaufsdokumente erstellt werden. Informationen wie erwartete Einnahmen, Chancen-Stufe, erwartetes Abschlussdatum, Kommunikationsverlauf, nächster Schritt, etc. können einer Chance zugeordnet werden.

Damit Verkäufer, mit vielen Anfragen und Projekten, nicht den Überblick verlieren, gibt es den separaten Bereich "Nächste Aktivitäten". Er zeigt alle nächsten Schritte zeitlich geordnet, mit den Angaben der nächsten Aktivität (z.B. Anrufe) und der Zusammenfassung der nächsten Aktion (z.B. Besprechung Preise) an. Des Weiteren werden alle Besprechungen im integrierten Kalender eingetragen, der wiederum mit den Kollegen geteilt werden kann.

Mit dem integrierten Berichtswesen, lassen sich Information wie geplante oder wahrscheinliche Erträge, überschrittene Deadlines und die Anzahl der Interaktionen pro Chance darstellen.

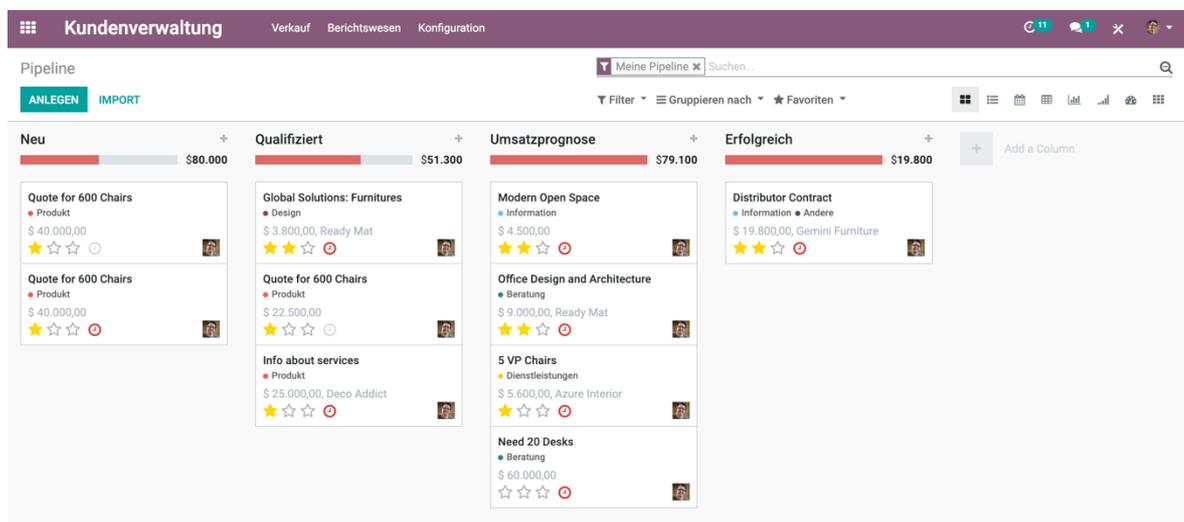


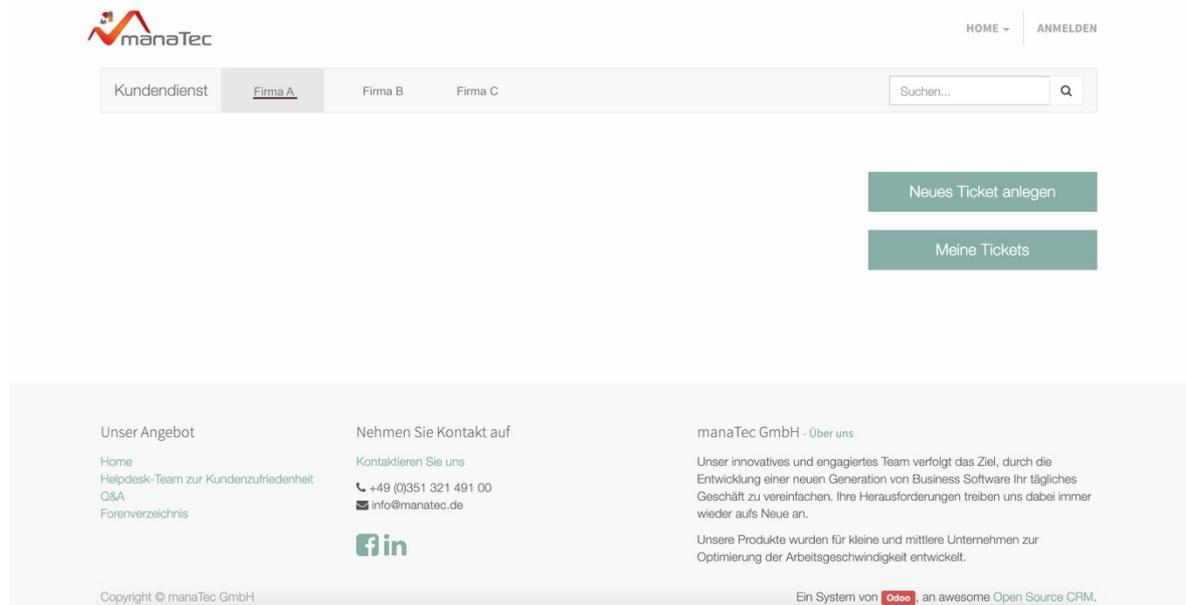
Abb. 5 Dashboard Kundenverwaltung in Odoo

## 4.2.2 Kundengewinnung und Kundenbindung

Als vorrangige Zielgruppe definiert die manaTec GmbH Klein- und Mittelstandsunternehmen ohne direkte Bindung an größere Konzerne. Vorzugsweise sind dies Unternehmen deren Organisation gering formalisiert sind, die einfache Prozesse, hohe Flexibilität sowie Anpassungsfähigkeit aufweisen und bei denen zumeist kein ERP-System existiert. Diese Unternehmen stehen der Einführung von neuen Prozessen als auch der Anpassung von vorhandenen Abläufen meist offen gegenüber. Damit stehen vor allem Start-ups sowie klein und mittelständige Unternehmen im direkten Fokus der manaTec GmbH.

Bisher wurden keine konkreten Strategien zur Kundenakquirierung verfolgt. Durch den Status als Odoo Ready-Partner, wird die Firma manaTec GmbH auf der Odoo Homepage unter Partner geführt. Dies hat in der Vergangenheit zu zahlreichen Kontaktaufnahmen von Kunden geführt. Darüber hinaus ist die Unternehmung auch bei Gründerstammtischen, Unternehmerfrühstücken, an Universitäten/Hochschulen oder Creative Communities vertreten, woraus ebenfalls Geschäftsbeziehungen entstanden sind. Im vergangenen Jahr 2018 konnte die manaTec GmbH 33% Neukunden akquirieren. Durch die Unterstützung, Reichweite und zahlreichen Geschäftskontakte des Mutterunternehmens, der ARTS Holding SE sollen Kunden zukünftig direkter angesprochen werden, was zum weiteren Wachstum der Unternehmung führt.

Ein Großteil des Umsatzes der manaTec GmbH wird durch Bestandskunden generiert. Als kundenbindende Maßnahmen, bietet sie ihren Kunden Problemlösungen in Form von Supportleistungen und -verträgen an. Sollten unvorhergesehenen Probleme oder Änderungen im Bereich der ERP-Software Odoo oder im administrativen Bereich auftreten, können Kunden über einen Helpdesk (siehe Abb. 6) oder an eine entsprechende Support E-Mail ein Ticket anlegen, welches dann komfortable per Fernwartung gelöst werden kann. Der Kunde erhält sofort eine Information darüber, dass sein Ticket eingegangen ist und wird von einem Mitarbeiter darüber in Kenntnis gesetzt wie lange die Bearbeitung in Anspruch nehmen wird. Der Kunde kann sein Problem ebenfalls auch per Telefon schildern. Insofern es möglich ist, wird versucht das Problem ad hoc von einem Mitarbeiter zu lösen. Die manaTec GmbH versucht somit immer eine schnelle und kompetente Leistung dem Kunden zu bieten und in langfristig an das Unternehmen zu binden.



**Abb. 6 Helpdesk manaTec GmbH**

Auch über die Social-Media-Kanäle wie Facebook und Twitter können Kunden die Weiterentwicklung der Firma verfolgen und sich davon überzeugen, die richtige Wahl mit einem jungen, dynamischen und stetig wachsenden Unternehmen gemacht zu haben. Auf den Social-Media-Plattformen werden Firmenevents, interne Workshops, Weiterbildungen, Neuerungen in Odoo oder eigene App-Entwicklungen für Odoo. Im Social-Media-Bereich wird im Jahr 2019 noch die Einführung eines Blogs erfolgen. Auch hier soll der Kunde über aktuelle Geschehnisse im Unternehmen informiert werden. Es soll eine Verbundenheit und Transparenz für den Kunden entstehen.

Zukünftig sollen neue Produkte und mehr Apps für die ERP-Software Odoo entwickelt werden. Durch die Schaffung neuer Produkte sollen aus Bestandskunden gleichzeitig Zielkunden werden. Diese sollen dann im Zuge von Supportleistungen oder persönlichen Gesprächen, auf neue Produkte und Apps, welche sich für ihre Unternehmung anbieten würden, hingewiesen und im besten Fall verkauft werden.

### 4.2.3 Aktuelles Beschwerdemanagement

Für die Bearbeitung von Beschwerden gibt es aktuell bei der Firma manaTec GmbH keinen fest definierten Prozess. Beschwerden gehen entweder über den elektronischen oder telefonischen Beschwerdeweg ein. Elektronisch eingegangene Beschwerden werden automatisch in Tickets umgewandelt und einem Mitarbeiter zugewiesen. Die Mitarbeiter können sich aber auch selber Tickets zuteilen. Dabei erfolgt keine Zeitvorgabe zur Erarbeitung einer Lösung und der Mitarbeiter ist immer automatisch der Process Owner des Tickets. Wird ein Ticket bearbeitet oder beendet, so verbucht der Mitarbeiter für eine spätere Abrechnung, seine investierte Zeit.

Telefonisch eingegangene Beschwerden werden in der Zentrale von einem Mitarbeiter entgegengenommen. Entweder gibt es zu diesem Vorgang bereits ein Ticket oder der Mitarbeiter legt ein Neues an. Sieht er sich selbst in der Lage das Problem zu lösen, so tut er dies, ansonsten wird die Beschwerde an einen anderen Mitarbeiter weitergegeben.

Über den im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Helpdesk, erhält die Firma manaTec GmbH circa 10% an Beschwerden. Eine Auswertung über erfolgreich oder -lose bearbeitete Beschwerden erfolgt nicht. Auch gibt es keine grundsätzlichen Leitlinien und Verhaltensregeln darüber, ob der Kunde ein zusätzliches Kompensationsangebot erhält (finanziell, materiell, immateriell). Eine Befragung über die Zufriedenheit des Kunden und eine somit mögliche Beschwerde, erfolgt nicht nach Beendigung einer Aufgabe/Projekt.

### 4.2.4 Prozessdarstellung

Der nachfolgende Prozess, stellt die aktuelle Vorgehensweise eines Beschwerdeeingangs der Firma manaTec GmbH da. Als auslösendes Ereignis startet der Prozess mit dem Eingang der Kundenbeschwerde, welche telefonisch oder elektronisch erfolgen kann.

Erfolgt die Kundenbeschwerde telefonisch, so wird diese vom Mitarbeiter in der Zentrale entgegengenommen. Der Kunde schildert diesem Mitarbeiter sein Anliegen, woraufhin dieser entscheidet ob er das Problem direkt lösen kann oder die Beschwerde an einen fachkundigeren Mitarbeiter übergibt. Kann der Mitarbeiter direkt eine Lösung erarbeiten, so wählt er, wenn bereits vorhanden, das entsprechende Ticket aus oder legt ein neues an. Ist die Beschwerde final bearbeitet, so verbucht der Mitarbeiter seine benötigte Zeit auf dem Ticket und stellt den Status auf „Erledigt“. Der Vorgang enthält dieselben Schritte, auch wenn der Kunde an einen Kollegen weitergegeben wird. Der Kunde wird entweder direkt am Telefon darüber informiert, dass sein Problem gelöst wurde, oder er erhält eine von Odoon generierte E-Mail über die finale Bearbeitung.

Geht die Kundenbeschwerde elektronisch ein, so wird diese automatisch in ein Ticket umgewandelt und vom Vorgesetzten direkt einem Mitarbeiter zugewiesen oder aber die Mitarbeiter haben auch selber die Möglichkeit sich ein Ticket zuzuteilen. Hat der Mitarbeiter ein Ticket, so wird er eine entsprechende Lösung erarbeite und die benötigte Zeit auf dem Ticket verbuchen. Der Kunde wird nun automatisch über eine programmgenerierte E-Mail darüber informiert, dass das Problem behoben wurde und der Mitarbeiter setzt das Ticket auf „Erledigt“.

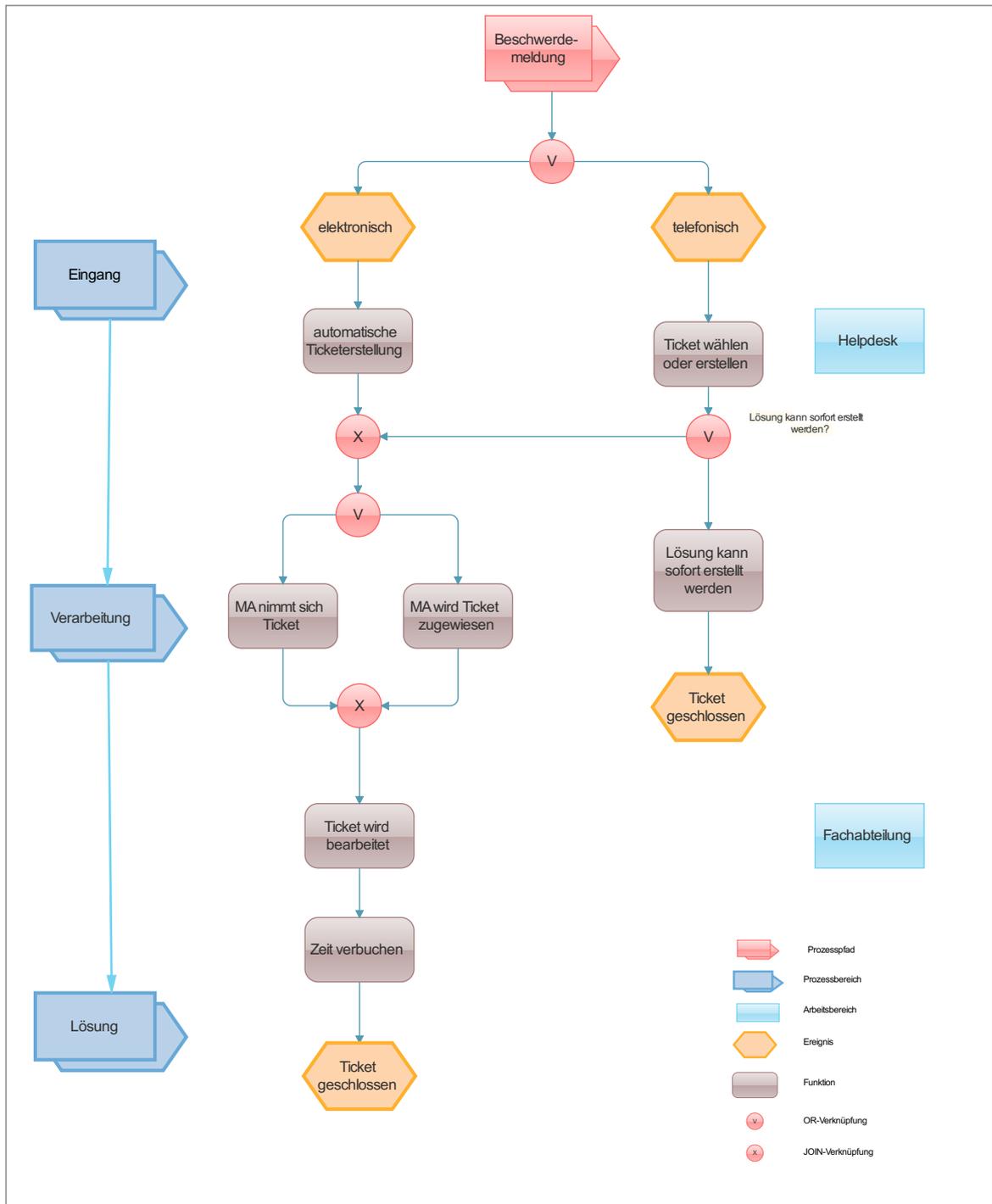


Abb. 7 Aktueller Beschwerdeprozess manaTec GmbH als EPK-Modell

### **Schwächen im aktuellen Prozessablauf**

Eine Problematik bei der telefonischen Beschwerdeannahme besteht darin, dass Kunden ihre Beschwerde äußern, der Mitarbeiter aber den Kunden trotzdem auffordert diese noch einmal separat und detailliert per E-Mail zu schicken. Ein Grund dafür ist, dass der Mitarbeiter gerade bei der Umsetzung einer anderen Aufgabe ist und sich nicht davon ablenken lassen möchte. Für den Kunden ist dies eher schwer nachvollziehbar, warum er sein Anliegen noch einmal schriftlich äußern soll. Auch kann der Kunde sich dadurch nicht ernst genommen fühlen.

Derzeit wird intern in den Fachabteilungen, jedes Anliegen von jedem Mitarbeiter bearbeitet. Dies führt dazu, dass die Mitarbeiter sich mehr absprechen müssen, welcher Vorgang wie und bei welchem Kunden bearbeitet wurde und somit mehr Arbeitszeit für Rücksprachen benötigt wird. Ferner muss sich der Kunde jedes Mal auf einen neuen Mitarbeiter einstellen und eventuell getroffene mündliche Absprachen können verloren gehen.

Kunden werden derzeit nicht dazu befragt, wie zufrieden sie insgesamt mit der Unternehmung und ihren Dienstleistungen sind. Es erfolgt weder telefonisch noch elektronisch eine Rückfrage beim Kunden. Daraus resultiert, dass keine aktive Auswertung von Beschwerden erfolgt und man somit keinen Überblick über die allgemeine Kundenzufriedenheit hat.

Die von Odoo generierten Benachrichtigungsemails werden von den Mitarbeitern nicht noch einmal auf den jeweiligen Problemfall angepasst. Der Kunde erhält daher lediglich eine Information darüber, dass sein Problem gelöst wurde. Jedoch erhält der Kunde keine Information über die konkrete Problemlösung.

## **5 Gestaltung eines Beschwerdemanagementsystems der manaTec GmbH**

Die Anforderungen an ein Beschwerdemanagement sind vielseitig. Auf Basis der in Kapitel 4 gesammelten Informationen, werden in diesem Kapitel unter Einbeziehung der Rahmenfaktoren eines Beschwerdemanagements, ein Beschwerdemanagementprozess für die Firma manaTec GmbH modelliert. Im Zuge dieses strukturellen Vorgehens, werden Optionen der Aufbauorganisation erörtert und die Ablauforganisation detailliert beschrieben.

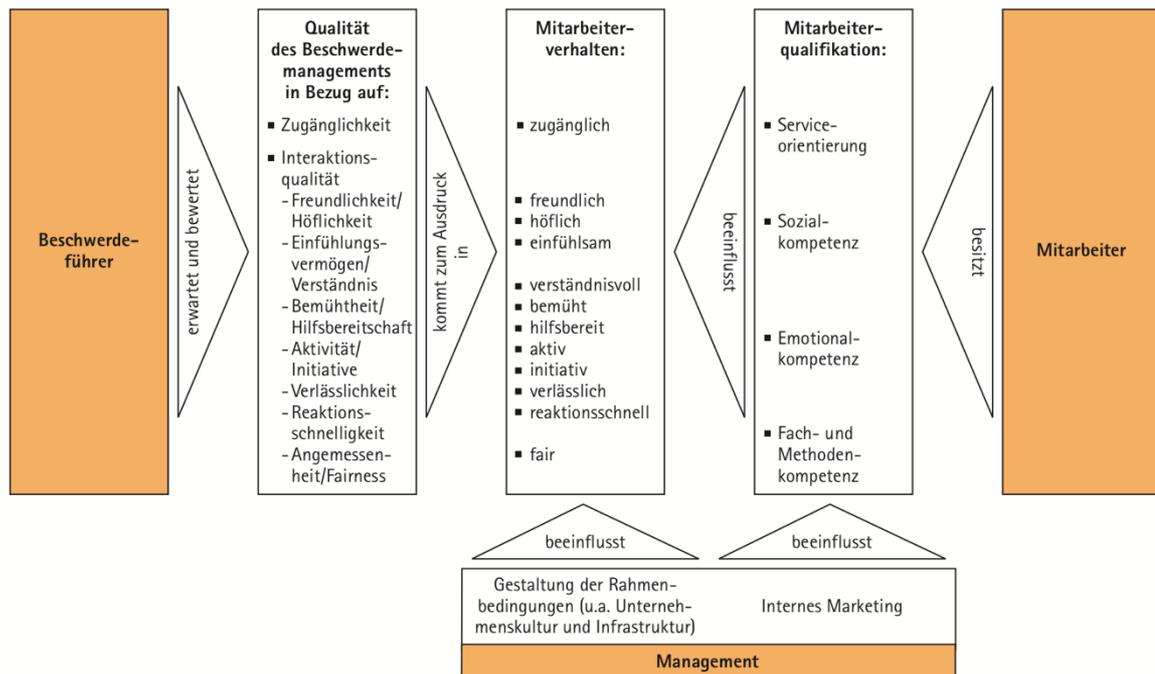
### **5.1 Voraussetzungen des Beschwerdemanagements**

Bevor die Modellierung und Gestaltung eines Beschwerdeprozesses durchgeführt werden kann, müssen im Vorfeld die Rahmenbedingungen eines Beschwerdemanagements beachtet werden. Sie beinhalten personalpolitische, organisatorische und technische Aspekte, welche nachfolgend beschrieben werden.

#### **5.1.1 Personalpolitische Aspekte**

Ob der Kunde sich ernst genommen fühlt, eine einvernehmliche Lösung erreicht werden kann und Beschwerdezufriedenheit entsteht, darüber entscheidet im wesentlichen die Reaktion des Mitarbeiters auf die Beschwerde. Dessen müssen sich alle Mitarbeiter im Kundenkontakt bewusst sein. Generell erwarten Kunden vom Unternehmen ein hohes Maß an Zugänglichkeit, Freundlichkeit, Verständnis, Hilfsbereitschaft, Initiative, Verlässlichkeit, Reaktionsschnelligkeit und Angemessenheit der angebotenen Problemlösung. Den Kundenerwartungen entsprechend müssen sich die Mitarbeiter in konkreten Beschwerdesituation verhalten.

Damit dieses Verhalten von Mitarbeitern gezeigt werden kann, müssen wesentliche Voraussetzungen erfüllt sein. Sie müssen zum einen über entsprechende Motivation zur Serviceorientierung sowie über Sozial-, Emotional- und Fachkompetenz verfügen. Das Unternehmen sollte zum anderen dafür Sorge tragen, dass Mitarbeiter mit entsprechenden Qualifikationen gewonnen und gehalten werden bzw. Mitarbeiter ihre Kompetenzen verstärken können. Dies wird durch das interne Marketing umgesetzt. Auf Grundlage dieser Maßnahmen und die zielorientierte Gestaltung von Rahmenbedingungen, wozu die Unternehmenskultur und Infrastruktur gehören, ist sicherzustellen, dass die Mitarbeiter ihre Qualifikationen auch tatsächlich in ein entsprechendes Verhalten umsetzen.



Quelle: in Anlehnung an Coenen 2001, S. 361

**Abb. 8 Modell eines angemessenen Mitarbeiterverhaltens in der Beschwerdesituation**

Um entsprechende personalpolitische Kompetenzen zu garantieren, wird die manaTec GmbH ihr Personal auf allen Ebenen entsprechend schulen. Dabei soll vor allem auf den Servicegedanken eingegangen werden. Ein firmeninternes Ziel ist es im Jahr 2019 mehr Produkte und Apps für Odoo zu veröffentlichen. Diese sollen dann von den Mitarbeitern gekonnt in Kundengesprächen integriert werden. Als „Vorbild“ bzw. Lehrer sollen hier die Mitarbeiter fungieren, welche bereits über entsprechende Kompetenzen verfügen. Hier kann die manaTec GmbH auf 3 Mitarbeiter zurückgreifen die bereits durch deren vorangegangene Tätigkeiten, Erfahrungen im Umgang mit Verkaufsgesprächen und Kundenkontakt sammeln konnten. Sie geben den anderen Mitarbeitern entsprechende Leitsätze vor. Auch wird noch einmal unabhängig vom Servicegedanken, darauf hingewiesen, wie wichtig eine freundliche und verständnisvolle Ansprache dem Kunden gegenüber ist, um deeskalierend zu wirken.

Nicht alle Mitarbeiter sollen zukünftig im direkten und somit Erstkontakt mit dem Kunden stehen. Alle in der Zentrale ankommenden Beschwerden werden ausschließlich von Mitarbeitern entgegengenommen, die entsprechende soziale Kompetenzen aufweisen und einen aufgebracht Kunden beruhigen können.

Als Wegweiser dient dabei das unternehmenskulturelle Umfeld der Firma manaTec GmbH. Auf Grundlage der flachen Hierarchien, werden die Mitarbeiter in die meisten Entscheidungsabläufe mit einbezogen und können somit Einfluss auf zukünftige Prozesse nehmen. Dabei sind sie immer dazu angehalten Verbesserungsvorschläge oder Ideen einzubringen. Bei Fehleraufkommen werden die Mitarbeiter nicht diszipliniert, sondern werden konstruktiv daraufhin gewiesen. Es herrscht eine allgemeine offene und freundschaftliche Basis im Unternehmen.

### **5.1.2 Organisatorische Aspekte**

Ein aktives Beschwerdemanagement bedarf organisatorischen Entscheidungen in Bezug auf die Zuordnung von Verantwortlichkeiten und die Bestimmung organisatorischer Einheiten (Stellen, Abteilungen). Es stellt sich die Frage, wie zentralisiert oder dezentralisiert das Beschwerdemanagement aufgebaut wird. Dabei ist auf den Zusammenhang zwischen den Aufgaben des Beschwerdemanagement und anderen unternehmerischen Prozessen einzugehen. Auf dieser Basis ist dann zu entscheiden, wie der Bereich Beschwerdemanagement in die Unternehmensstruktur eingeordnet wird. Eine weitere Möglichkeit wäre das Outsourcing an einen externen Dienstleister.

Da die Firma manaTec GmbH ein junges und eher kleineres Unternehmen ist, wird es keine zentrale Beschwerdeabteilung geben. Sondern es werden alle Mitarbeiter in den Beschwerdeprozess mit eingebunden. Dafür bedarf es einiger Voraussetzungen. Zukünftig soll jeder Mitarbeiter als Ansprechpartner für einen bestimmten Kunden fungieren. Dies hat zum Vorteil, dass es zu keinem Informationsverlust kommen kann.

### **5.1.3 Technologische Aspekte**

Vor allem bei größerem Beschwerdeaufkommen kann es hilfreich sein, die Aufgaben des Beschwerdemanagements unter Verwendung von Softwareprogrammen effizienter zu realisieren. Aus diesem Grund müssen sich die Verantwortlichen des Beschwerdemanagements über die Leistungsfähigkeit der am Markt angebotenen Programme und ihrer Anwendung informieren.

Basierend auf dieser Aussage, bedient sich die Firma manaTec GmbH der Funktionsvielfalt, der bereits im Unternehmen vorhandenen ERP-Software Odoo. Im Modul „Kundendienst“ wird für jede Firma ein separater Bearbeitungsbereich (Kundendienst-Teams) erstellt, in dem die verschiedenen Aufgaben oder Beschwerden erfasst werden. Diese werden dann vom Manager an die jeweiligen Bearbeiter zugewiesen.

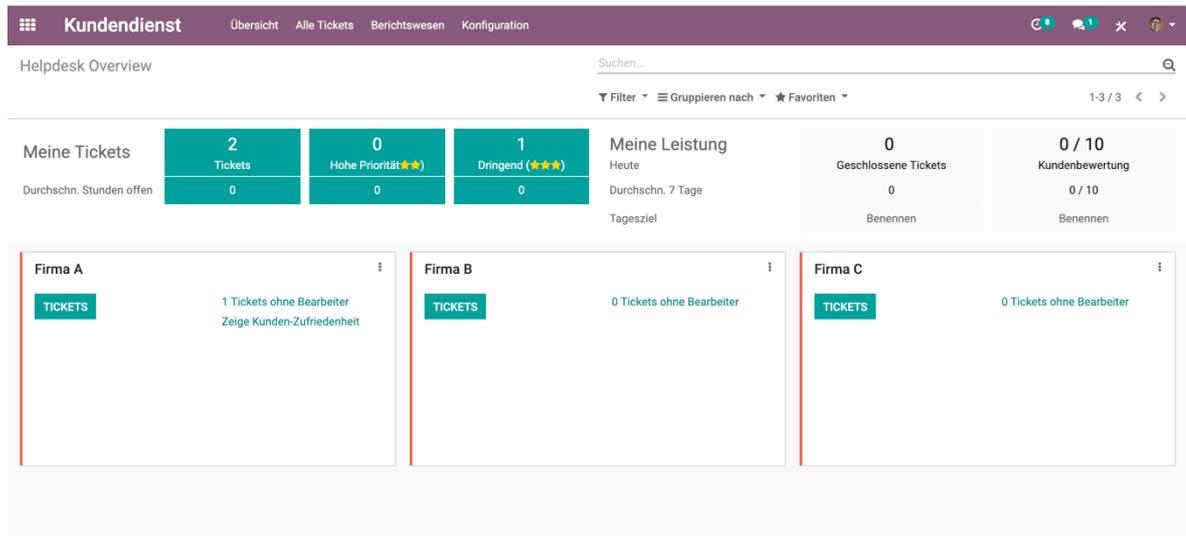


Abb. 9 Darstellung des Modul Kundendienst im Odoo ERP

In der Eingabemaske des Tickets (siehe Abb. 9), lässt sich der Betreff, das Bearbeitungsteam, die direkte Zuweisung an einen Mitarbeiter, die Priorität, der Kunde, etc. und die Beschreibung des genauen Problems bzw. der Beschwerde erfassen. Ist ein Ticket ohne Bearbeiter so wird dies in der Übersicht des Moduls angezeigt. Auch können direkte Nachrichten aus dem System heraus an den Kunden gesendet werden.

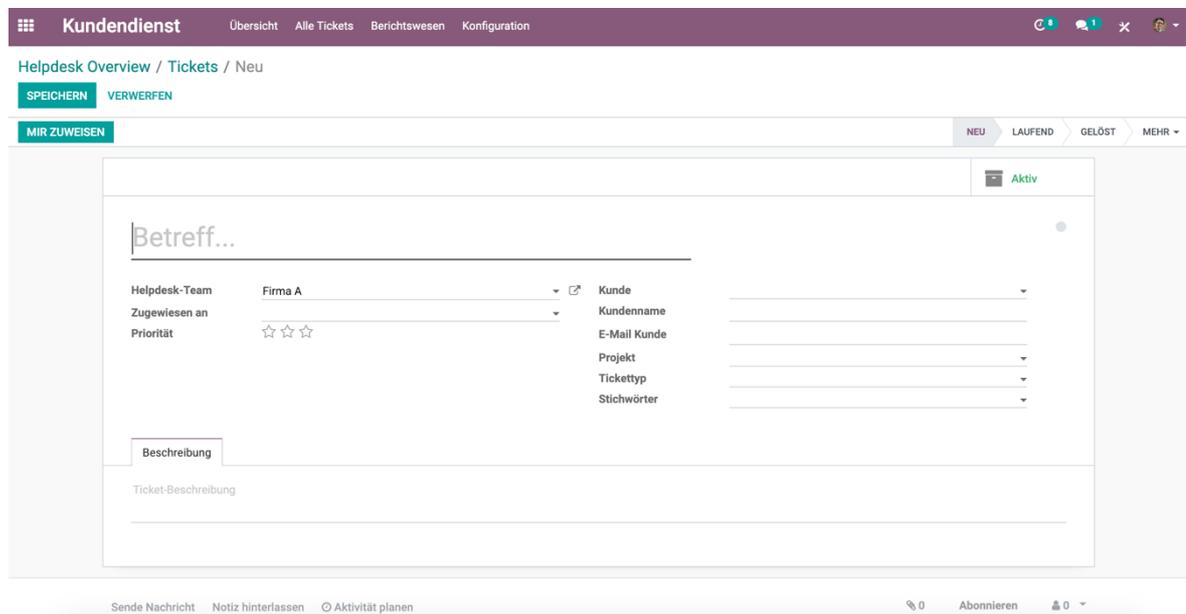


Abb. 10 Eingabemaske zur Erstellung eines Tickets

## 5.2 Gestaltung der Teilprozesse

### 5.2.1 Beschwerdestimulierung

Da Beschwerden hauptsächlich telefonisch und elektronisch eingehen, liegt das Hauptaugenmerk auf diesen Beschwerdewegen. Dabei ist beim elektronischen Beschwerdeweg im Vorfeld zu klären, wann der Kunde aktiv nach seiner Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit befragt wird. Viele Kunden haben ein monatliches Kontingent an Supportleistungen bei der Firma manaTec GmbH gebucht. Es kommen täglich viele kleine Aufgaben/Tickets an, welche oft innerhalb von einer halben bis Stunde gelöst werden können. Daher würde sich hier eine Beschwerdestimulation in Form von Umfragen einmal monatlich anbieten. Dabei bekommt der Kunde zum Monatsende eine Einladung zu einer Kundenumfrage per E-Mail zugesandt.

Ausgeschlossen von diesen Umfragen sind Großprojekte welche sich über mehrere Monate erstrecken (Beispiel: Implementierung der ERP-Software Odoo beim Kunden). Hier wird mit dem Kunden eine separate Projektauswertung vorgenommen, welche viel umfangreicher als die Kundenumfrage ist.

Im Fall von kleineren Kundenprojekten, bei denen beispielsweise das Angebot und die Umsetzung an einem oder mehreren Tagen erfolgt, kommt eine Kundenumfrage durchaus wieder in Frage.

In der Anlage 1 befindet sich die dazu, die eigenständig erstellte Kundenumfrage, welche zukünftig bei der Firma manaTec GmbH Verwendung findet.

The image shows a screenshot of a customer satisfaction survey form on the manaTec website. The form is titled "Kundenzufriedenheitsumfrage" and is displayed on a page with a purple header. The header includes navigation links such as "Home", "Shop", "Events", "Forum", "Blog", "Jobs", "Presentations", "Live Support", "Appointment", and "Contact us". The survey question is "Wie sind Sie auf unser Unternehmen aufmerksam geworden?" and offers six radio button options: "Werbung", "Messeauftritt", "Telefonbuch", "Internet", "Empfehlung", and "Sonstiges". A "Submit survey" button is located below the options. The footer of the page contains contact information for manaTec GmbH, including a phone number (+49 (0)351 321 491 00), an email address (info@manatec.de), and a Facebook link. It also mentions that the system is powered by Odoo, an Open Source CRM.

Abb. 11 Formular zur Kundenzufriedenheitsumfrage

## 5.2.2 Beschwerdeannahme

Um eine effiziente Beschwerdeannahme zu garantieren, bedarf es einer Lösung mit zentralen und dezentralen Elementen, d.h. ein duales Beschwerdemanagement zu etablieren.

Beschwerden werden auch weiterhin in der Zentrale der Unternehmung angenommen, sei es telefonisch oder elektronisch. Da jeder Kunde einen Mitarbeiter als festen Ansprechpartner erhalten hat, wird er von der Zentrale an diesen weitergeleitet. Dieser ist nun für die Umsetzung und Lösung zuständig.

Aktuell werden die Kunden oft gebeten ihr geschildertes Problem/Beschwerden noch einmal der Unternehmung elektronisch zukommen zu lassen. Dies liegt oft daran, dass die Mitarbeiter zu dem Zeitpunkt mit anderen Projekten beschäftigt sind. Um hier den Servicegedanken und eine deeskalierende Wirkung zu erzeugen, werden die Mitarbeiter die Kundeninformationen zukünftig direkt erfassen. Dieser Vorgang benötigt zwar mehr Zeitaufwand, führt aber im Gegenzug zu einem zufriedeneren Kunden.

Die Erfassung der Beschwerde erfolgt dabei über das einheitliche Ticketsystem der Unternehmenssoftware Odoo (siehe Abb. 9). Relevante Informationen können dort kundenspezifisch, schnell, vollständig und strukturiert aufgenommen werden. Dies führt zu einer Erleichterung der späteren Bearbeitung.

## 5.2.3 Beschwerdebearbeitung

Die überwachende Position und als Task Owner bezeichnet, übernimmt die Führungsebene, bestehend aus 2 Geschäftsführern. Sie werden dafür Sorge tragen, dass Beschwerden kundengerecht bearbeitet werden und zu Rate gezogen bei prozessübergreifenden Problemen.

Der Task Owner, welcher für vereinzelte Beschwerdebearbeitungsschritte zuständig ist, wird hier von der Zentrale der manaTec GmbH durchgeführt. Er ist lediglich dafür da, Beschwerden in der Eingabemaske zu erfassen und an die jeweiligen Ansprechpartner zu verteilen. Als letztes ist der Complaint Owner dafür zuständig die Beschwerde zur vollsten Zufriedenheit des Kunden zu bearbeiten. Als Complaint Owner sind die Mitarbeiter gemeint, welche den Kunden als direkter Ansprechpartner zugewiesen sind.

Ein Mahnsystem um den Mitarbeiter über seine Bearbeitungsrückstände zu informieren, ist aktuell mit der ERP-Software Odoo nicht möglich. Beim Erstellen eines Tickets bietet das Programm keine Auswahl einer zeitlichen Terminierung. Diese Option ist nur bei firmeninternen Aufgaben möglich. Daher wird eine zusätzliche zeitliche Überwachung durch den Task Owner erfolgen.

## 5.2.4 Beschwerdereaktion

Die Mitarbeiter werden dazu angehalten, den Kunden schriftlich über die erfolgreiche Beendigung der Beschwerde zu informieren und sich noch einmal explizit für die Unannehmlichkeiten zu entschuldigen. War der Kunde bei der Beschwerdeannahme besonders aufgebracht, so wird eine persönliche telefonische Rücksprache erfolgen.

Die Mitarbeiter können in ihrem Wirkungskreis darüber entscheiden, ob sie dem Kunden eine sofortige Nachbesserung anbieten oder die Beschwerde zu einem späteren Zeitpunkt bearbeitet wird, je nach Aufgeregtheitsgrad des Kunden. Worüber die Mitarbeiter nicht entscheiden dürfen, sind Aspekte wie Preisnachlässe oder Rabatte. Wünscht der Kunde als Entschädigung eine dementsprechende Leistung, so ist der Fall der Führungsebene zu übergeben.

## 5.2.5 Beschwerdeauswertung und -Controlling

Zur Beschwerdeauswertung wird das in Kapitel 3.3.1 vorgestellte univariate Auswertungsverfahren gewählt. Unter Hilfe von absoluter und relativer Häufigkeitsverteilung wird die mengenmäßige Verteilung des gesamten Beschwerdeaufkommens in unterschiedlichen Kategorien untersucht. Ziel ist es, eine Übersicht darüber zu erhalten, wie sich die Beschwerdeanzahl innerhalb eines Kriteriums (z.B. Art des Problems) verteilt. Auf Grundlage der von den Kunden ausgefüllten Fragebögen werden die entsprechenden Kriterien mit ihren Kennzahlen entnommen.

Da es aktuell noch keine Erhebungen bzgl. des Beschwerdeaufkommens gibt, sind die nachfolgenden Zahlen und Kriterien nur beispielhaft zu interpretieren. Es wird von einem Jahresaufkommen von insgesamt 50 Beschwerden ausgegangen, verteilt auf fünf Problemerkategorien.

Art des Problems	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit
Bearbeitungszeit zu lang	15	30%
Auftragserledigung mangelhaft	6	12%
Unfreundliche Kommunikation	5	10%
Terminüberschreitung	15	30%
Aufgabenverständnis mangelhaft	9	18%
<b>Summe</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Tabelle 1 Absolute und relative Häufigkeitsverteilung des Beschwerdeaufkommens nach Problemarten

Um einen schnelleren Überblick zu erhalten, lässt sich die Häufigkeitsverteilung ergänzend auch grafisch darstellen. Absolute und relative Häufigkeitsverteilung des Beschwerdeaufkommens nach Problemarten

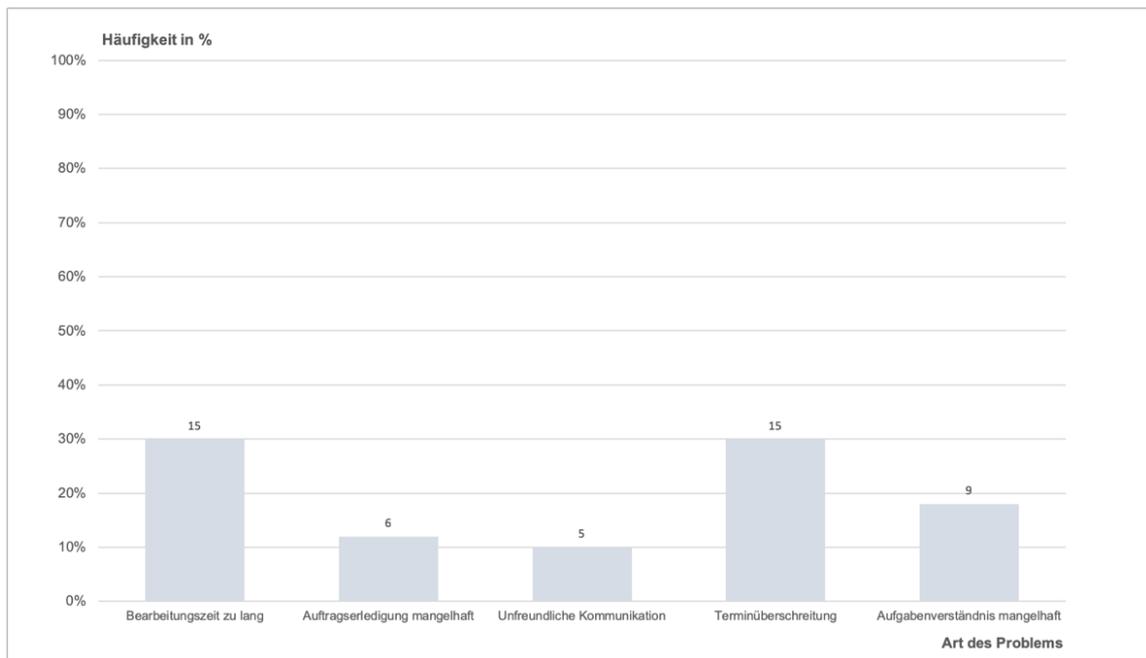


Abb. 12 Überblick über die Beschwerdehäufigkeit

Die erhaltenen Informationen geben einen Überblick über die Verteilung des gesamten Beschwerdeaufkommens und bietet wichtige Anhaltspunkte für die Optimierung des aktiven Beschwerdemanagement.

Im Gegenzug zur Beschwerdeauswertung, die die Gesamtheit der Kundenunzufriedenheit in einzelnen Kategorien misst, soll im Beschwerde-Controlling festgestellt werden, welcher Anteil der Unzufriedenheit der Kunden in Beschwerden tatsächlich zum Ausdruck kommt. Dies geschieht im Zuge des Evidenz-Controlling. Folgende Kennzahlen kommen dabei zur Anwendung.

Kennzahl	Berechnung
Nicht-Artikulationsquote	$\frac{\text{Anzahl der Nicht-Beschwerdeführer unter den verärgerten Kunden}}{\text{Gesamtzahl der verärgerten Kunden}}$
Nicht-Registrierungsquote	$\frac{\text{Anzahl der nicht registrierten Beschwerdeführer}}{\text{Gesamtzahl der Beschwerdeführer}}$
Aufdeckungsquote	$\frac{\text{Anzahl der registrierten Beschwerdeführer}}{\text{Gesamtzahl der verärgerten Kunden}}$

Tabelle 2 Kennzahlen des Evidenz-Controllings nach Stauss/Seidel

Die Nicht-Artikulationsquote gibt an, in welchem Umfang Kunden auf eine Beschwerde verzichten. Die Nicht-Registrierungsquote misst die Höhe der vom Kunden kommunizierten Beschwerden, welche vom Unternehmen aber nicht als solche erfasst wurden. Die Aufdeckungsquote oder auch Evidenzquote gibt an wie viele Beschwerden im registrierten Beschwerdeaufkommen nicht transparent werden. Die Anzahl der bereits registrierten Beschwerdeführer wird dabei schon in der Beschwerdeauswertung gewonnen. Die restlichen benötigten Werte werden auch hier anhand von Kundenumfragen ermittelt.

Eine generelle Auswertung und Überwachung wird zukünftig einmal pro Jahr bei der Firma manaTec GmbH angestrebt.

### **5.2.6 Beschwerdereport und Informationsnutzung**

Wie bereits auch schon die Beschwerdeauswertung, wird die Bereitstellung der Beschwerdereports einmal pro Jahr erfolgen und im ersten Schritt für die Geschäftsführung bereitgestellt. Die Informationen werden dabei in Form von Listen, Tabellen und Kennzahlen aufbereitet. Die Geschäftsführung nimmt nun eine umfangreiche Analyse der Daten vor. Wie groß war das Beschwerdeaufkommen? Welche Stärken und Schwächen weisen bestimmte Prozesse auf? Welche Informationen gibt es über die Kundenbindung? Welche Verbesserungsmaßnahmen sind vorzunehmen?

Wurde sich ein Überblick über die Gesamtsituation gebildet, so werden alle Mitarbeiter in einem gemeinsamen Meeting darüber unterrichtet, welche positiven aber auch negativen Entwicklungen im vergangenen Jahr aufgetreten sind. Um die Motivation aufrecht zu erhalten, werden keine Zahlen über die Beschwerdeanzahl pro Mitarbeiter genannt. Die Mitarbeiter sollen nun dahingehend geschult werden, dass zukünftige Beschwerden nicht auftreten bzw. mit diesen besser umgegangen wird.

Weiterhin soll es in diesem Meeting um die geeignete Informationsnutzung der Beschwerdedaten gehen. Die Geschäftsleitung sammelt gemeinsam mit den Mitarbeitern Kundenprobleme welche dann nach der Wichtigkeit bewertet werden. Danach werden geeignete Problemlösungen erarbeitet, wie diese Kundenprobleme zukünftig vermieden werden können. Dabei wird entschieden welcher Lösungsansatz die höchste Priorität hat. Es werden die aktuellen Lösungswege mit den neuen Lösungsansätzen verglichen und entschieden, welche Aktivitäten im Einzelnen durchgeführt werden müssen, um die spezifizierten Lösungen und deren Ziele realisieren zu können. Überwacht wird die Umsetzung dann von der Geschäftsführung.

### 5.3 Prozessmodellierung

Nachfolgend ist der neue Prozess für das Beschwerdemanagement dargestellt.

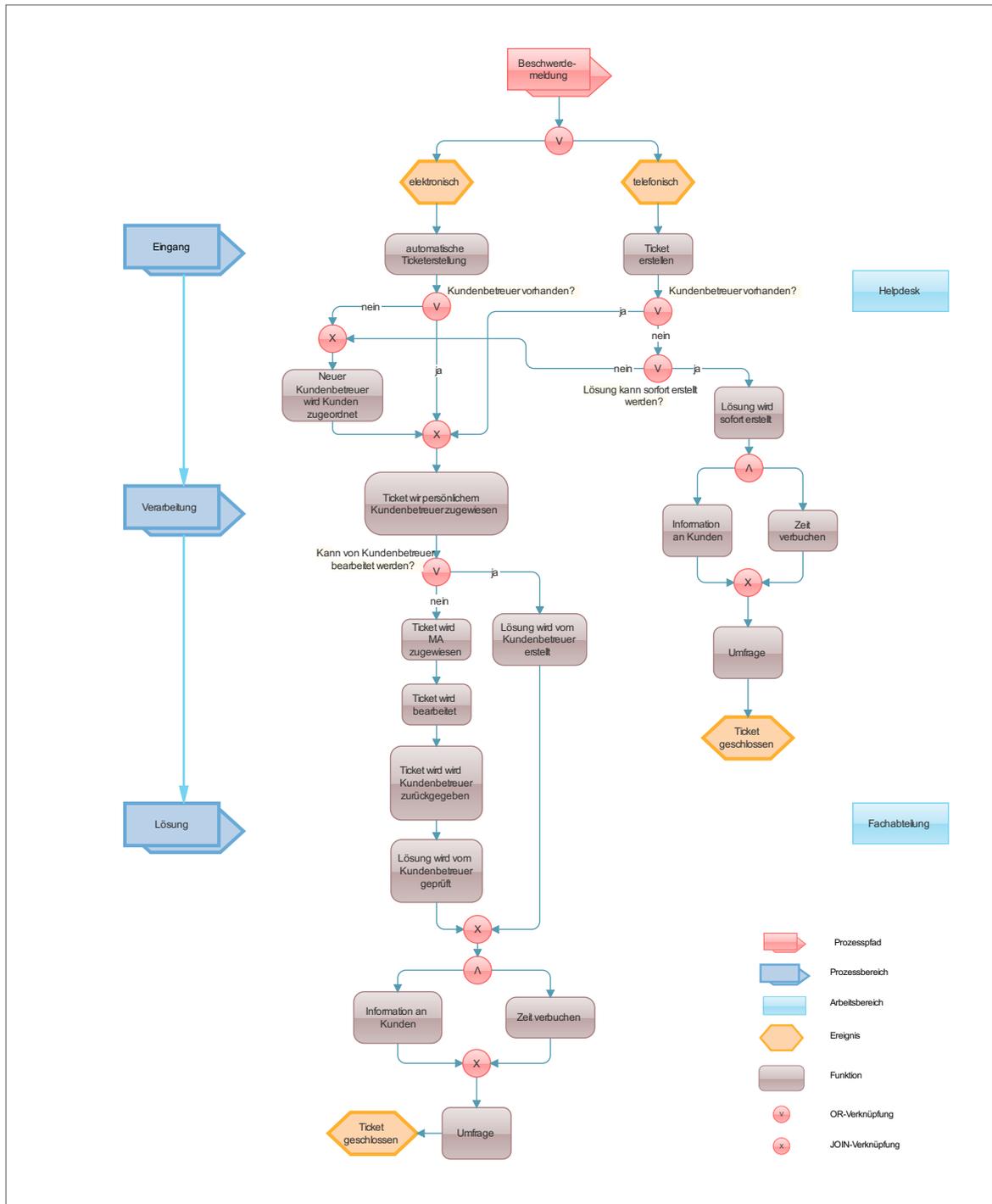


Abb. 13 Soll-Beschwerdeprozess manaTec GmbH als EPK-Modell

### **Ablauf des Beschwerdeprozess**

Nach Erarbeitung der Voraussetzungen und Gestaltung der Teilprozesse des Beschwerdemanagements für die Firma manaTec GmbH, wurde auf dieser Grundlage ein neuer Beschwerdeprozess gestaltet. Als auslösendes Ereignis startet der Prozess auch hier, mit dem Eingang der Kundenbeschwerde, welche telefonisch oder elektronisch erfolgen kann.

Telefonische Kundenbeschwerden werden weiterhin in der Zentrale entgegengenommen und der Mitarbeiter erstellt ein entsprechendes Ticket über die Problematik. Dabei überprüft er ob dem Kunden bereits ein Kundenbetreuer unterstellt wurde. Ist dies noch nicht geschehen und der Mitarbeiter kann das Problem direkt lösen, wird er dies tun und den Kunden entsprechend telefonisch oder elektronisch über die Problemlösung informieren. Zeitgleich erhält der Kunde die Aufforderung an einer Umfrage teilzunehmen, wie zufrieden er mit dem Service und der daraus resultierende Lösung war. Kann der Mitarbeiter die Aufgabe aber nicht lösen, so wird dem Kunden durch die Geschäftsleitung ein Kundenbetreuer zugewiesen und dieser Erarbeitet eine entsprechende Lösung. Ist dem Kunden bereits ein Ansprechpartner zugeteilt, so wird der Mitarbeiter den Vorgang an diese Person weitergeben.

Erreicht die Unternehmung eine elektronische Kundenbeschwerde so wird diese, falls vorhanden, an den zuständigen Kundenbetreuer weitergegeben. Besitzt der Kunde noch keinen Ansprechpartner so wird ihm durch die Geschäftsleitung einer zugewiesen. Wurde ein Ticket dem entsprechenden Kundenbetreuer zugeordnet, so muss dieser nun prüfen, ob der das Problem eigenständig lösen kann oder dieses an einen kompetenteren Mitarbeiter weitergibt. Dabei bleibt der Kundenbetreuer aber immer in der Verantwortung, dass die Problematik zur vollsten Zufriedenheit des Kunden erfüllt wird. Er gibt erst eine entsprechende Nachricht an den Kunden weiter, wenn er die Lösung kontrolliert hat. Hat er die Aufgabe an einen Mitarbeiter weitergegeben, erarbeitet dieser eine Lösung und verbucht seine benötigte Zeit auf dem Ticket. Nun prüft der Kundenbetreuer die Richtigkeit und informiert den Kunden. Wurde der Kunde telefonisch oder elektronisch informiert, erhält er zusätzlich noch eine Kundenumfrage. Der Kundenbetreuer verbucht seine aufgewendete Zeit und der Vorgang wird geschlossen.

### **Mögliche Schwächen des Prozessablaufs**

Eine Problematik die bei diesem Prozessablauf auftreten kann, ist der Zeitverlust durch die Information über die Problemlösung an den Kunden. Während im alten Prozess der Kunde eine von Odoo generierte E-Mail über die Erledigung seiner Beschwerde erhalten hat, sind die Mitarbeiter nun dazu angehalten, dem Kunden eine personalisierte E-Mail zu schreiben bzw. ihn telefonisch zu benachrichtigen. Dabei stellt sich die Frage, wann reicht eine einfache E-Mail und wann sollte der Kunde telefonisch benachrichtigt werden und welche Inhalte werden dabei übermittelt. Prinzipiell sollten immer die Problemstellung und der Lösungsweg dem Kunden erläutert werden, um den Prozess für ihn nachvollziehbarer zu gestalten. War ein Kunden am Telefon besonders aufgeregt und verärgert, so sollte dieser auch wieder über den telefonischen Weg informiert werden, um den Kunden zu suggerieren, dass sein Anliegen ernstgenommen wurde.

Eine weitere Problematik in diesem Prozess kann die Dokumentation von Kundeninformationen darstellen. Der Kundenberater hat Informationen über den Kunden, welcher er nicht für Dritte nachvollziehbar niedergeschrieben hat. Kommt es zu der Situation, dass ein Mitarbeiter diesen vertreten muss, kann es zu Konflikten mit dem Kunden kommen, wenn wichtige Kundeninformationen fehlen. Aber auch die Vertretung kann Informationen zurückhalten, die später zu Fehlern führen.

Was ebenfalls zu Prozessstörungen führen kann, ist die Tatsache, dass bei Eingang einer elektronischen Beschwerde, der Kunde dem Kundenbetreuer nicht automatisch zugewiesen wird. Dies erfolgt manuell, weshalb es hier auch zu Fehlzusweisungen kommen kann.

## 5.4 Beispiel eines Beschwerdevorgangs

Im Folgenden wird der oben benannte Beschwerdeprozess an einem Anwendungsbeispiel dargestellt.

### Ausgangssituation

Kunde A ruft in der Zentrale der Firma manaTec GmbH an und schildert Mitarbeiter B sein Problem. Der Kunde möchte das Anpassungen an einem Odoos Modul vorgenommen werden. Mitarbeiter B erfasst den Kundenwunsch in einem Ticket und leitet Kunde A an seinen zugewiesenen Kundenbetreuer (Mitarbeiter A) weiter. Dieser befragt den Kunden nun zu den genauen Details und Anforderungen die er an die Änderungen hat, welche dann wiederum im Ticket erfasst werden. Mitarbeiter A und Kunde A vereinbaren eine Bearbeitungszeit von zwei Wochen, in denen die Änderungen vollendet sein sollen.

Mitarbeiter A beginnt am Tag darauf mit der Bearbeitung des Tickets. Dabei tritt ein Problem auf, welches er selber nicht lösen kann. Also erstellt er ein Unterticket, welches an Mitarbeiter C zugewiesen wird, der sich mit dieser Problematik auskennt. Zur Bearbeitung des Tickets hat Mitarbeiter C eine Woche Zeit. Dieser beginnt nach zwei Tagen mit der Bearbeitung. Dieser hat für die Bearbeitung 4 Tage benötigt. Er schließt sein Ticket und gibt die Lösung an Mitarbeiter A. In der Zwischenzeit ist Mitarbeiter A krank geworden. Zur Bearbeitung des Kundenwunsches verbleibt nun nur noch ein Tag.

Da Mitarbeiter A weiterhin krank ist, verstreicht die Bearbeitungsfrist von 2 Wochen. Der Kunde ruft erneut in der Zentrale bei Mitarbeiter B an und beschwert sich darüber, dass er noch keine Lösung für sein Problem und auch sonst keinerlei Informationen über den Bearbeitungsstand erhalten hat. Mitarbeiter B erklärt dem Kunden, dass es auf Grund von Krankheit zu der Verzögerung gekommen ist. Er entschuldigt sich und verspricht dem Kunden entsprechend zu recherchieren, wie weit die Bearbeitung seines Problems vorangeschritten ist. Der Kunde soll am selben Tag noch einen Rückruf erhalten.

### Problemlösung

Mitarbeiter B überprüft nun den Bearbeitungsstand von Mitarbeiter A. Die gewünschten Änderungen an dem Modul sind insoweit vorangeschritten, dass nur noch die Problemlösung von Mitarbeiter C eingearbeitet werden muss. Daher übergibt er das Ticket an Mitarbeiter C, welcher für die Implementierung einen Tag benötigt.

Der Kunde wird daraufhin von Mitarbeiter B zurückgerufen und auf den neusten Stand gebracht und darüber informiert, dass die Änderungen von Mitarbeiter C durchgeführt werden und am nächsten Tag für ihn bereitstehen. Der Kunde willigt ein und wird am darauffolgenden Tag von Mitarbeiter C telefonisch über die Änderungen und neuen Funktionsweisen des Moduls unterrichtet. Nach Beendigung des Telefonates wird das Ticket geschlossen und der Kunde erhält eine Zufriedenheitsumfrage.

Im Zuge der monatlichen Auswertung der Kundenumfragen, wurde die Umfrage von Kunde An noch einmal genauer betrachtet. In dieser hatte der Kunde seine Beschwerde noch einmal mit eingebracht und seinen Unmut über den Ablauf geäußert. Die Geschäftsleitung beschließt daraufhin, dem Kunden den zusätzlichen Bearbeitungstag nicht in Rechnung zu stellen, um den Kunden auch weiterhin an sich zu binden.

### **Schwächen des Beispielprozess**

Bei dem hier aufgeführten Beispiel bestand das wesentliche Problem in der Informationsweitergabe und die damit verbundene Termineinhaltung.

Das ein Mitarbeiter ausfällt kann immer wieder unverhofft geschehen. Es darf aber nicht dazu führen, dass Kundenaufträge dadurch untergehen bzw. der Kunde nicht darüber informiert, dass es zu Verzögerungen in der Bearbeitung kommt.

Um diese Schwierigkeit zu umgehen, könnte im Zuge des täglichen Stand-up der manaTec, die Mitarbeiter zu den Bearbeitungsständen befragt werden. Hierfür bedarf es einem zusätzlichen Arbeitsaufwand, der darin besteht, dass die Geschäftsleitung sich einen Überblick darüber verschafft, welche Tickets zeitnah (genaue Datumsangabe) beendet werden müssen. Dabei wäre dann aufgefallen, dass das Ticket von dem kranken Mitarbeiter noch offen ist und hätte direkt einem anderen Mitarbeiter zugewiesen werden können. Somit hätte eine Beschwerde durch den Kunden vermieden werden können.

Zu Informationsverlust kann es auch kommen, wenn zu viele Untertickets erstellt werden. Wird hier keine sorgfältige und detaillierte Dokumentation vorgenommen, kann das beim Voranschreiten der Aufgabe zu Fehlern und Verzögerungen führen.

## 6 Zusammenfassung / Prognose

Auf Grund der Immaterialität von Dienstleistungsunternehmen, ist für diese die Kundenbindung besonders überlebenswichtig. In zahlreichen Dienstleistungsbranchen stellen vor allem der emotionale Aspekte, wie die Beziehungsqualität, die Kundenzufriedenheit oder das Engagement zwischen Dienstleister und Kunden, einen kaufentscheidenden Faktor dar. Als weiterer Faktor kommt hinzu, dass im Gegensatz zu Industrieunternehmen, bei den der Kunde das Produkt erst nach seiner Fertigstellung übergeben bekommt, bei Dienstleistungen der Kunde ein elementarer Bestandteil des Leistungserstellungsprozesses ist und somit Störungen direkt und unmittelbar wahrnimmt.

Diese Arbeit hat sich damit beschäftigt, einen geeigneten Beschwerdeprozess für die Firma manaTec GmbH zu erstellen. Der Schwerpunkt lag dabei darauf, aktuelle Abläufe zu erfassen, zu strukturieren und optimieren. Die vorliegenden Inhalte bilden dabei lediglich die theoretischen Grundlagen. Infolgedessen konnte oft nur von Vermutungen ausgegangen werden und wie mögliche Abläufe verlaufen. Die eigentliche praktische Umsetzung der Thematik wird erst in den nächsten Monaten erfolgen.

Einige Aspekte wurden zu Beginn vereinfacht dargestellt und bieten daher noch großes Wachstumspotenzial. Beispielsweise wurden bei der Beschwerdeauswertung außer Betracht gelassen, in welchem Umfang die verschiedenen Produkte oder Dienstleistungen von Beschwerden betroffen sind. Auch wird zu Beginn erst einmal nur eine jährliche Auswertung stattfinden. Dies könnte dazu führen, dass unzufriedene Kunden zu spät entdeckt werden und entgegenwirkende Maßnahmen ergebnislos bleiben. Daher sollte bei stärkerem Beschwerdeaufkommen ein kürzerer Zeitraum gewählt werden.

Bis dato wurden Beschwerden bei der Firma manaTec GmbH wenig bis kaum hinterfragt und es gab keine Untersuchungen (bspw. in Form von Umfragen) dazu, warum Beschwerden entstanden sind. Auch muss im Zuge der Aufbereitung der Beschwerdedaten, die technischen Mittel geprüft werden ob diese ausreichend sind. Ein zusätzliches Modul im ERP-System Odoo, soll dabei helfen die Kundenumfragen einfacher und für die Kunden schneller zugänglich zu gestalten.

Eine erste Maßnahme wurde bereits in den letzten drei Wochen, in Zusammenarbeit mit der Firma ARTS und einem Zufriedenheitstool getestet. Dabei können die Mitarbeiter der ARTS anhand eines Smiley-Systems konkrete Mitarbeiter der manaTec und deren Aufgabenumsetzung bewerten. Zusätzlich zu den Smileys können sie interne Notizen hinterlassen. Somit erhält der Mitarbeiter immer ein direktes Feedback und der Kunde wird als zentraler Bestandteil des Prozesses verbessert wahrgenommen.

Die Firma manaTec konnte in den vergangenen Jahren seit der Gründung immer ein stätigen Firmenwachstum verzeichnen. Daher ist es denkbar, dass mit steigender Kunden- und Mitarbeiteranzahl, eine separate Kundenservice-Abteilung integriert wird. Zukünftig muss auch darauf geachtet werden nicht nur die Kundenbeschwerden im Vordergrund zu behalten, sondern auch die Mitarbeiter dazu motivieren unternehmensinterne Probleme und Beschwerden vorzubringen. Sind Mitarbeiter unzufrieden, kann dies zu einer Übertragung auf den Kunden führen.

## Literatur

**Bruhn, Manfred. 2003.** *Kundenorientierung – Bausteine eines exzellenten Unternehmens, 2. Auflage.* München : Deutscher Taschenbuch Verlag, 2003.

**Glaser, Christian. 2013.** *Wettbewerbsfaktor Vertrieb bei Finanzdienstleistern - Ein ganzheitliches Konzept zur Sales Excellence.* s.l. : Springer Gabler Verlag, 2013.

**Hinterhuber, Hans; Matzler, Kurt. 2004.** *Kundenorientierte Unternehmensführung Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung.* Wiesbaden : Springer Gabler Verlag, 2004.

**Hofmann, Markus; Mertiens, Markus. 2000.** *Customer-Lifetime-Value-Management - Kundenwerte schaffen und erhöhen: Konzepte, Strategien, Praxisbeispiele.* s.l. : Gabler Verlag, 2000.

**Poth, Ludwig; Poth, Gurdrun; Pradel, Marcus. 2008.** *Gabler Kompakt-Lexikon Marketing.* s.l. : Gabler Verlag, 2008.

**Rapp, Reinhold. 2005.** *Customer Relationship Management - Das Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehung.* s.l. : Campus Verlag GmbH, 2005.

**Stauss, Bernd; Seidel Wolfgang. 2007.** *Beschwerdemanagement Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care.* s.l. : Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG, 2007.

**Stauss, Bernd; Seidel, Wolfgang. 2002.** *Beschwerdemanagement – Kundenbeziehungen erfolgreich managen durch Customer Care, 3. Auflage.* s.l. : Carl Hanser Verlag, 2002.

**Töpfer, Armin. 2004.** *Beschwerdemanagement, Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung.* Wiesbaden : Gabler Verlag, 2004.

**Zeiler, Bettina. 2017.** *Beschwerdemanagement im B2B-Bereich - Eine empirische Erhebung in modernen Technologieunternehmen.* Wiesbaden : Springer Gabler Verlag, 2017.

# Anlage

Kundenzufriedenheitsumfrage..... IX-XV

# Kundenzufriedenheitsumfrage

**Frage 1: Wie sind Sie auf unser Unternehmen aufmerksam geworden?**

- Werbung
- Messeauftritt
- Telefonbuch
- Internet
- Empfehlung
- Sonstiges, und zwar \_\_\_\_\_

**Frage 2: Wie lange sind Sie schon Kunde unseres Unternehmens?**

- Dies ist mein erster Kauf
- Weniger als sechs Monate
- Sechs Monate bis ein Jahr
- 1 bis 2 Jahre
- 3 oder mehr Jahre
- Ich habe bislang noch nichts gekauft

**Frage 3: Ist Ihr Projekt mit unserem Unternehmen derzeit aktiv oder bereits abgeschlossen?**

- Derzeit aktiv
- Abgeschlossen

**Frage 4: Entspricht das Produkt/die Dienstleistung Ihren Erwartungen?**

- Ja, völlig.
- Weitgehend.
- Nein, andere Erwartungen und zwar, \_\_\_\_\_

**Frage 5: Waren Sie mit der Freundlichkeit und Beratung zufrieden?**

- Ja: vorbildlich.
- Weitgehend.
- Nein, Verbesserung im Bereich \_\_\_\_\_

**Frage 6: Wie bewerten Sie unser Unternehmen in Sachen Professionalität?**

- Sehr professionell
- Professionell
- Nicht viel professionell
- Gar nicht professionell

**Frage 7: Wie ist die Qualität unserer Dienstleistungen im Vergleich zum Wettbewerb?**

- Viel besser
- Ein wenig besser
- Etwa die gleiche
- Ein wenig schlechter
- Viel schlechter

**Frage 8: Wie zufrieden waren Sie insgesamt mit unseren Mitarbeitern?**

- Sehr zufrieden
- Zufrieden
- Weder zufrieden noch unzufrieden
- Unzufrieden
- Sehr unzufrieden

**Frage 9: Wie gut hat Ihre Kundenbetreuerin/Ihr Kundenbetreuer Ihr Projekt abgewickelt?**

- Äußerst gut
- Sehr gut
- Einigermaßen gut
- Nicht so gut
- Überhaupt nicht gut

**Frage 10: Wie gut hat unser Unternehmen den für Ihr Projekt vorgesehenen Zeitrahmen eingehalten?**

- Äußerst gut
- Sehr gut
- Relativ gut
- Weniger gut
- Überhaupt nicht gut

**Frage 11: Wie würden Sie Ihrer Erfahrung nach, die Qualität unseres Kundensupports insgesamt bewerten?**

- Sehr positiv
- Etwas positiv
- Neutral
- Etwas negativ
- Sehr negativ

**Frage 12: Wie gut haben wir Ihre Fragen und Bedenken verstanden?**

- Extrem gut
- Sehr gut
- Eher gut
- Nicht so gut
- Überhaupt nicht gut

**Frage 13: Wie lange haben wir gebraucht, um uns um Ihre Fragen und Bedenken zu kümmern?**

- Es ging viel schneller als erwartet
- Es ging schneller als erwartet
- Es dauerte ungefähr so lange, wie erwartet
- Es dauerte länger als erwartet
- Es dauerte viel länger als erwartet

**Frage 14: Gab es ein Problem, das Ihrer Ansicht nach Anlass zur Beschwerde gab?**

- Ja, und zwar, \_\_\_\_\_
- Nein

**Frage 15: Wenn ja, haben Sie sich beschwert?**

- Ja Wo bzw. bei wem haben Sie sich beschwert? (Wenn Sie sich mehrfach und bei verschiedenen Stellen über dieses Problem beschwert haben, geben Sie dies bitte an.) Und zwar: \_\_\_\_\_
- Nein Was waren die Gründe dafür, dass Sie auf eine Beschwerde verzichtet haben?
- Richtige Adresse unbekannt
  - Richtige Telefonnummer unbekannt
  - Zu umständlich
  - Mangelnde Mitarbeiterkompetenzen
  - Kommt doch nichts dabei raus
  - Lohnt sich nicht
  - Problem schwer darstellbar
  - Sonstiges, und zwar: \_\_\_\_\_

**Frage 16: Welchen der folgenden Begriffe würden Sie verwenden, um unsere Leistungen zu beschreiben? Bitte alle zutreffenden Antworten auswählen.**

- Zuverlässig
- Hohe Qualität
- Nützlich
- Einzigartig
- Gutes Preis-Leistungs-Verhältnis
- Überteuert
- Unpraktisch
- Unzulänglich
- Schlechte Qualität
- Unzuverlässig

**Frage 17: Wie zufrieden oder unzufrieden sind Sie insgesamt mit unserem Unternehmen?**

- Sehr zufrieden
- Etwas zufrieden
- Weder zufrieden noch unzufrieden
- Etwas unzufrieden
- Sehr unzufrieden

**Frage 18: Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie unser Unternehmen wieder engagieren würden?**

- Äußerst wahrscheinlich
- Sehr wahrscheinlich
- Einigermaßen wahrscheinlich
- Nicht so wahrscheinlich
- Überhaupt nicht wahrscheinlich

**Frage 19: Welche Gesamtbewertung würden Sie unserem Unternehmen geben?**

- Sehr Gut
- Gut
- Befriedigend
- Genügend
- Nicht genügend

**Frage 20: Würden Sie uns weiterempfehlen?**

Nein

Ja, uneingeschränkt

Ich muss erst noch Erfahrungen sammeln

**Frage 21: Haben Sie weitere Kommentare, Fragen oder Bedenken?**

---

---

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe.

Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Mittweida, den 18.03.2019

Madeleine Gietzelt