

Beschwerdemanagement als zentrales Instrument der Kundenbindung

Veronika Niščáková

Bachelorarbeit
2020



Tomas Bata University in Zlín
Faculty of Humanities

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav moderních jazyků a literatur

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Veronika Niščáková**
Osobní číslo: **H170013**
Studijní program: **B7310 Filologie**
Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Management stížností jako ústřední nástroj zákaznické vazby**

Zásady pro vypracování

Studium odborné literatury
Vymezení managementu stížností
Zpracování a analýza získaných dat vybrané společnosti
Vyhodnocení a interpretace výsledků analýzy

Rozsah bakalářské práce:
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **Tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Němčina**

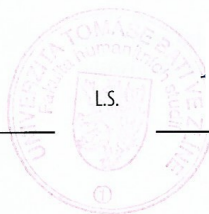
Seznam doporučené literatury:

KÜNZEL, Hansjörg. *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Handbuch für Strategie und Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012. ISBN 978-3-642-32552-6.
RONER, Thomas Artur. *Kundenzufriedenheit: Beschwerdemanagement als Instrument zur Kundenbindung*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2008. ISBN 978-3-8366-1456-6.
SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0514-1.
TÖPFER, Armin (Hg.). *Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden*. Berlin: Springer, 2008. ISBN 978-3-540-22062-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Dipl. Betriebswirt Gerhard Simon**
Ústav moderních jazyků a literatur

Datum zadání bakalářské práce: 8. listopadu 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 11. května 2020

Mgr. Libor Marek, Ph.D.
děkan



Mgr. Roman Trušník, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 17. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné;
- na bakalářské práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 02.05.2020

.....

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRACT

Diese Bachelorarbeit befasst sich mit dem Beschwerdemanagementprozess beim tschechischen Mobilfunknetzbetreiber T-Mobile. Die Kundenunzufriedenheit spiegelt sich in Form von Beschwerden wider und der richtige Umgang mit den Beschwerden beeinflusst maßgeblich die Einstellung der Kunden zu dem Unternehmen. In dem theoretischen Teil sind die mit dem Beschwerdemanagement verbundenen Begriffe definiert, seine Ziele angeführt und der Beschwerdemanagementprozess, unterteilt in direkte und indirekte Prozesse, beschrieben. Im Rahmen des praktischen Teils wird der ganze Beschwerdemanagementprozess von T-Mobile analysiert und dessen Richtigkeit mithilfe eines Soll-Ist-Vergleichs überprüft.

Schlüsselwörter: Beschwerdemanagement, Beschwerde, Kundenzufriedenheit, Beschwerdemanagementprozess, T-Mobile

ABSTRACT

This bachelor thesis deals with the complaint management process of the Czech mobile network operator T-Mobile. Customer dissatisfaction is reflected in the form of a complaint and the customer's attitude towards the company is influenced based on how the complaint is dealt with. The theoretical part defines the terms associated with the complaint management, its objectives and describe the process of complaint management, divided into direct and indirect processes. In the practical part, the entire complaint management process im T-Mobile is analyzed. The correctness of their management is examined on the basis of Soll/Ist analysis.

Keywords: Complaint Management, Complaint, Customer Satisfaction, Complaint Management Process, T-Mobile

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá procesem managementu stížností českého mobilního operátora T-Mobile. Nespokojenost zákazníka se projevuje ve formě stížnosti a správné vyřízení stížností významně ovlivňuje postoj zákazníků ke společnosti. V teoretické části jsou definovány pojmy spojené s managementem stížností, uvedeny jeho cíle a je popsán proces managementu stížností, dělící se na přímé a nepřímé procesy. V rámci praktické části je analyzován celý proces managementu stížností v T-Mobilu, jehož správnost je přezkoumána pomocí Soll/Ist analýzy.

Klíčová slova: Management stížností, Stížnost, Proces managementu stížností, Spokojenost zákazníka, T-Mobile

DANKSAGUNG

Hiermit möchte ich mich bei den Mitarbeitern der Beschwerdeabteilung in Hradec Králové, Lucie Tomišková und Jan Brandejs, bedanken, die sich mehrmals Zeit für mich genommen und mir Unterlagen für die Ausarbeitung dieser Bachelorarbeit zur Verfügung gestellt haben. Ich möchte mich auch bei meinem Betreuer Dipl. Betriebswirt Gerhard Simon für seine enorme Geduld und Hilfe beim Schreiben der Bachelorarbeit bedanken.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

INHALT

EINLEITUNG	11
I THEORETISCHER TEIL	13
1 BEGRIFFSKLÄRUNGEN	14
1.1 BESCHWERDE	14
1.2 REKLAMATION	14
1.3 BESCHWERDEMANAGEMENT	14
1.4 KUNDENBINDUNG	15
2 BESCHWERDEMANAGEMENT IM KUNDENORIENTIERTEN UNTERNEHMEN	16
2.1 EINORDNUNG DES BESCHWERDEMANAGEMENT INS MARKETING	16
2.2 KUNDENBINDUNGSMANAGEMENT	17
2.2.1 Neukundenmanagement	17
2.2.2 Kundenbindungsmanagement für stabile Kunden	18
2.2.3 Umgang mit Beschwerdeführern	18
2.3 ISO-NORMEN	19
3 ZIELE DES BESCHWERDEMANAGEMENTS	20
4 BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS	22
4.1 DIREKTE PROZESSE	22
4.1.1 Stimulierung	22
4.1.2 Annahme	24
4.1.2.1 Organisation des Beschwerdeeingangs	24
4.1.2.2 Erfassung der Beschwerdeinformation	25
4.1.3 Bearbeitung	26
4.1.3.1 Definition von Beschwerdebearbeitungsprozessen.....	27
4.1.3.2 Verantwortlichkeit während der Beschwerdebearbeitung	27
4.1.3.3 Festlegung von Bearbeitungssterminen	28
4.1.4 Reaktion	29
4.2 INDIREKTE PROZESSE	32
4.2.1 Auswertung	32
4.2.2 Controlling	34
4.2.3 Reporting	36
4.2.4 Informationsnutzung	37
II PRAKTISCHER TEIL	38
5 DIE VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS T-MOBILE	39
5.1 RELEVANTE NORMEN.....	39
6 DER BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS IM T-MOBILE	41

6.1	STIMULIERUNG DER KUNDEN ZUR EINREICHUNG DER BESCHWERDEN	41
6.2	DIE WEISE DER ANNAHME	43
6.3	VERARBEITUNGSPROZESS	44
6.4	DIE WEISE DER REAKTION	45
6.5	AUSWERTUNG UND NUTZUNG VON INFORMATIONEN FÜR UNTERNEHMENSINTERNE PROZESSE.....	46
7	SOLL-IST ANALYSE	48
	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	50
	LITERATURVERZEICHNIS.....	51
	SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	54
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	55
	TABELLENVERZEICHNIS.....	56
	ANHANGSVERZEICHNIS	57

EINLEITUNG

Fast alle in der Tschechischen Republik haben heutzutage ein Mobiltelefon oder zumindest einen Festnetzanschluss. Jeder Mobiltelefonbesitzer ist Kunde eines Mobilfunkbetreiber. Ob es sich um einen der drei großen Mobilfunknetzbetreiber wie Vodafone, O2, T-Mobile oder ein seltener genutztes Tescomobil, Bleskomobil, Sazkamobil handelt. Ich würde sagen, keiner der Kunden kann sagen, dass er kein einziges Mal unzufrieden war. Sicherlich ist jedem einmal etwas passiert, als er zum Mobilfunknetzbetreiber ging, um sich zu beschweren oder sich die Sache zu reklamieren. Dieser Bereich ist allen Kunden der Mobilfunknetzbetreiber sehr bekannt und betrifft alle, die ein mobiles Gerät haben, weshalb ich mich entschlossen habe, das Beschwerdemanagement eines ausgewählten Mobilfunknetzbetreibers, und zwar der Deutschen Telekom, bei uns sogenannte T-Mobile, zu analysieren. Es interessiert mich, welches Beschwerdemanagement dieser Betreiber eingerichtet hat, wie das Unternehmen mit einer Beschwerde umgehen kann und was es tun wird, um den beschwerdeführenden Kunden zu halten.

All oben genannte Punkte werden in meiner Bachelorarbeit behandelt. Ziel dieser Arbeit ist es, das Beschwerdemanagement im Unternehmen T-Mobile zu erfahren, wie es Beschwerden empfängt und bearbeitet, da einige Kunden damit nicht zufrieden sind. Dazu muss zunächst der gesamte Prozess im T-Mobile beschrieben und anschließend mit der in der Literatur präsentierten Theorie unter Verwendung der Soll-Ist-Analyse verglichen werden.

Im theoretischen Teil werde ich mich zunächst allgemein mit Beschwerdemanagement beschäftigen. Ich definiere Begriffe wie Beschwerde, Beschwerdemanagement und dessen Entwicklung sowie Kundenbindung und deren Einbindung in CRM (Customer-Relationship-Management). Ich vorstelle die Hauptziele des Beschwerdemanagements und deren Erfüllung. Unternehmen sind heute an der Kundenzufriedenheit mit ihren Produkten und Dienstleistungen interessiert oder an ihren Beschwerden. Unternehmen versuchen, mit Beschwerden so gut wie möglich umzugehen und ihre Beziehung zum Kunden nicht zu verlieren. Daher beschreibe ich im nächsten Abschnitt dieses Kapitels den erfolgreichen Beschwerdemanagementprozess.

Im praktischen Teil beschreibe ich kurz die Telekommunikationsbranche und beschäftige mich dann mit dem T-Mobile und seinem Beschwerdemanagement. Ich analysiere Informationen, die ich direkt von einem T-Mobile-Mitarbeiter erhalten habe. Ob die Mitarbeiter geschult sind, einen Beschwerdeführenden zu kontaktieren, was das

Unternehmen unternimmt, um den Kunden für seinen Schaden zu entschädigen, und wie es mit den Beschwerden in seiner Datenbank umgeht. Ich vergleiche diese Informationen mit den Erkenntnissen aus der Literatur und im letzten Schritt werde ich eine Gesamtbewertung meiner Analyse vornehmen.

I. THEORETISCHER TEIL

1 BEGRIFFSKLÄRUNGEN

Um falsche Auslegung in dieser Arbeit zu vermeiden, müssen die Grundbegriffe, die in dieser Bachelorarbeit verwendet werden, zuallererst geklärt werden,

1.1 Beschwerde

An vorderster Stelle muss der Unterschied zwischen Beschwerde und Reklamation festgestellt werden, da diese beiden Begriffe häufig als identisch angesehen werden, es jedoch einige Unterschiede zwischen ihnen gibt. Die am häufigsten verwendete und sehr prägnante Definition des Beschwerdebegriffs ist nach Wimmer: „Artikulation von Unzufriedenheit, die gegenüber Unternehmen oder auch Drittinstitutionen mit dem Zweck geäußert werden, auf ein subjektiv als schädigend empfundenenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigung zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken.“¹

1.2 Reklamation

Die Abgrenzung des Reklamationsbegriffs von den Beschwerdebegriffs ist nachfolgende: „die Reklamation ist nur die Teilmenge von Beschwerden, in denen Kunden in der Nachkaufphase Beanstandungen an Produkt oder Dienstleistung explizit oder implizit mit einer rechtlichen Forderung verbinden, die gegebenenfalls juristisch durchgesetzt werden kann“.²

1.3 Beschwerdemanagement

Beschwerdemanagement beinhaltet einen komplexen unternehmerischen Handlungsbereich. Es umfasst die „Planung, Durchführung und Kontrolle aller Maßnahmen, die ein Unternehmen im Zusammenhang mit Beschwerden von Kunden oder sonstigen Anspruchsgruppen ergreift“³. „Es handelt sich folglich beim Beschwerdemanagement um

¹ STAUSS, Bernd; SEIDEL, Wolfgang. *Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe*. München: Hanser, 2007, S. 49.

² HANSEN. Absatz- und Beschaffungsmarketing. In: HECKELMANN, Sabine. *Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen*, Karlsruhe: VVW GmbH, 1997, S. 51. [zit. 2020-03-18]. Unter: https://books.google.cz/books?id=FWsmHVK_te8C&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

³ MEFFERT, Heribert; BRUHN Manfred. Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden. In: BRUHN, Manfred. *Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, ©2011, S. 142.

einen aktiven Prozess des Unternehmens zur zielgerichteten Gestaltung der Kundenbeziehung und Erhöhung der Kundenzufriedenheit und -bindung.“⁴

1.4 Kundenbindung

Auf Kundenbindung, anders bezeichnet als Kundenbeziehung, Kundentreue, Loyalität, lässt sich aus zwei Sichten (Perspektiven), aus Kundensicht und Unternehmenssicht, hineinsehen. „Kundenbindung aus Kundensicht meint eine positive Einstellung und Verhaltensabsicht in Form von Folgetransaktionen gegenüber den Produkten bzw. Dienstleistungen eines Unternehmens. Kundenbindung aus Unternehmenssicht umfasst alle Aktivitäten, die auf die Herstellung oder Intensivierung der Bindung von Kunden gerichtet sind, um eine Stabilisierung und Ausweitung der Beziehung zu den Kunden für die Zukunft zu erreichen.“⁵

Kundenbindung stellt im Rahmen des Marketings-Zielsystems, neben Unternehmensimage, Qualität, Zuverlässigkeit, Vertrauen, ein psychografisches (qualitatives) Ziel, das nicht messbar ist.⁶

⁴ BRUHN, Manfred. *Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, ©2011, S. 142.

⁵ RENNHAK, Carsten (Hrsg.). *Herausforderung Kundenbindung* [online]. Deutscher Universitätsverlag, ©2006 [zit. 2020-03-19]. S. 4. Unter: <https://www.springer.com/de/book/9783835004009>

⁶ vgl. HENSEL, Christian. *Betrieblicher Leistungsprozess: Betriebswirtschaftslehre kompakt* [online]. Norderstedt: BoD – Books on Demand, 2018 [zit. 2020-03-19]. S. 48. Unter: https://books.google.cz/books?id=1mV5DwAAQBAJ&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

2 BESCHWERDEMANAGEMENT IM KUNDENORIENTIERTEN UNTERNEHMEN

Das Unternehmen, das „Kundenorientierung als Voraussetzung für die langfristige Überlebensfähigkeit erkannt hat und Kundenzufriedenheit als Maxime ernst nimmt, wird Beschwerden nicht primär als abzuwehrendes Problem, sondern als Chance sehen, und das Beschwerdemanagement als Kern einer kundenorientierten Unternehmensstrategie.“⁷

Die modernen Technologien vereinfachen die Bearbeitung der Beschwerden. Unternehmen erkennen die Bedeutung ihrer Verarbeitung für die Weiterentwicklung der Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden.

2.1 Einordnung des Beschwerdemanagement ins Marketing

Beschwerdemanagement ist Bestand-Teil des Customer-Relationship-Managements (in folgenden benutzt nur CRM). CRM kam zusammen mit der Entwicklung des Marketings auf die Welt. CRM ist ein kundenorientiertes Management, das darauf abzielt, langfristige Beziehungen zu Kunden aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Ziel ist es, den Kunden besser zu verstehen, seine spezifischen Bedürfnisse zu identifizieren und anschließend Dienstleistungen des Unternehmens zu verbessern.⁸ Noch zu Beginn des letzten Jahrhunderts konzentrierten sich die Hersteller hauptsächlich auf die Massenproduktion im Sinne, sie haben große Menge von Produkten herstellt und für diese Produkten suchten sie die Kunden. Daher bestand der Hauptzweck der Produktion nicht darin, die Bedürfnisse des Kunden zu befriedigen, sondern zu verkaufen. Im letzten Jahrhundert wurde diese Haltung unterdrückt und durch Haltung ersetzt, wann es gilt: Statt Kunden für Produkte, Produkte für die Kunden zu finden. Um die Aufmerksamkeit des Kunden zu erregen, wurden die Massenmarketing-Instrumente verwendet, beispielweise Zeitungs- und Radioanzeige sollten auf das Produkt hinweisen und von der Richtigkeit des Kaufs überzeugen.⁹ Die ersten Systeme zur Erfassung und Verarbeitung von Kundendaten wurden in den 1980er Jahren eingeführt, und in der ersten Hälfte der 1990er Jahre wurden die Systeme so stark verbessert, dass ihre Prozesse die Beziehung Unternehmen-Kunde stark unterstützen.¹⁰

⁷ STAUSS/SEIDEL, S. 23.

⁸ vgl. ADAPTIC. *Co je CRM* [online]. ©2005-2020 [zit. 2020-04-25]. Unter: <https://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/crm/>

⁹ vgl. LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Praha:Grada, 2007. S. 18.

¹⁰ vgl. ZAVORAL, Petr. *Stručná historie CRM*. In: Itbiz.cz [online]. 19.10.2015 [zit. 2020-04-25]. Unter: <https://www.itbiz.cz/clanky/strucna-historie-crm>

CRM-System sammelt und bereitet die Kundendaten und -informationen auf und damit unterstützt vornehmlich das Kundenbeziehungsmanagement. Der zentrale Teil dieses System ist Kundendatenbank, aus der die Informationen in der Bereiche Vertrieb, Marketing und Kundenservice (in den Reklamations- und Beschwerdemanagement fällt) genutzt werden.¹¹

2.2 Kundenbindungsmanagement

Kundenbindungsmanagement strebt danach „die attraktiven Kunden, die man schon hat, nachhaltig an das Unternehmen zu binden und für ein Wachstum des jeweiligen Geschäftspotenzials zu sorgen.“¹² Anders ausgedrückt ist Kundenbindungsmanagement „die systematische Analyse, Planung, Durchführung sowie Kontrolle sämtlicher auf den aktuellen Kundenstamm gerichteten Maßnahmen des Unternehmens mit dem Ziel, dass diese Kunden auch in Zukunft die Geschäftsbeziehung aufrechterhalten oder intensiver pflegen.“¹³

Diese Art des Managements befasst sich mit aktuellen Kunden, im Anschluss an das Interessentenmanagement, das potenzielle Kunden anzieht, und ist der Vorläufer des Rückgewinnungsmanagement, eines Managements, das versucht, verlorene Kunden zurückzugewinnen. Die folgenden Absätze beschreiben einzelne Aufgaben des Kundenbindungsmanagements.

2.2.1 Neukundenmanagement

Dieses Management ist wichtig, um dem neuen Kunden zu zeigen, dass er sich gut entschieden hat, dass er sich bei seiner Entscheidung mit dem Unternehmen nicht geirrt hat. Das Unternehmen liefert ihm wichtige Informationen und andere Angebote, um ihn zum nächsten Einkauf zu bringen. Einem neuen Kunden kann die Mitgliedschaft in einem Treueclub angeboten werden.

¹¹ vgl. WECLAPP. *Was ist CRM? Was ist ein CRM-System? Einfach erklärt!* [online]. ©2020 [zit. 2020-04-25]. Unter: <https://www.weclapp.com/de/crm/>

¹² STAUSS/SEIDEL, S. 25.

¹³ HOMBURG, Christian; BRUHN, Manfred. Kundenbindungsmanagement. Eine Einführung in die theoretischen und praktischen Problemstellungen, in: Bruhn, M./Homburg, C. (Hrsg.): *Handbuch Kundenbindungsmanagement. Strategie und Instrumente für ein erfolgreiches CRM*. In: BRUHN, Manfred. *Kundenorientierung*. S. 92.

2.2.2 Kundenbindungsmanagement für stabile Kunden

Kunden, die mit dem Unternehmen zufrieden sind, keine Beschwerden haben, regelmäßig einkaufen, werden Schritt für Schritt stabile Kunden und für das Unternehmen gelten sie schließlich als Schlüsselkunden. Das Unternehmen ist sich bewusst, dass die Beziehungen zu diesen Kunden weiterzuentwickeln, auszubauen und zu vertiefen werden müssen. Stauss unterscheidet mehrere Aktivitäten, die am häufigsten für diesen Zweck verwendet werden: Kundenkontaktprogramme, Viel-Benutzer-Programm, Kundenkarten und Kundenclubs.¹⁴

2.2.3 Umgang mit Beschwerdeführern

Beschwerdemanagement ist ein gewichtiger Baustein der Kundenbindung. Dank der richtigen Bearbeitung von Reklamationen wird die Kundenzufriedenheit wiederhergestellt. Der Ansatz des Unternehmens bei Beschwerden zeigt, wie wichtig die Kundenloyalität für ihn ist. Peter Diehsle bezeichnet die Beschwerde als Geschenke der Kunden. Falls die Kunden mit dem Produkt oder der Dienstleistung unzufrieden sind, drücken Sie ihre Unzufriedenheit mit der Beschwerde aus und erwarten sie damit, dass das Unternehmen sich um das Problem kümmert. Sie informieren das Unternehmen über ihre Vorstellungen und zeigen dem Unternehmen, wo es seine Produkte und Dienstleistungen verbessern kann. Das Unternehmen hat die Aufgabe, die Ursache herauszufinden, die Situation zu analysieren und zu lösen, um die Beziehungen zum Kunden nicht zu verlieren.¹⁵

- „Was sind die Gründe dafür, dass sich die Kunden beschweren?
- Welche Arten von Beschwerden kommen in welcher Häufigkeit vor?“¹⁶
- „Wissen die Kunden, wo und wie sie reklamieren können?
- Gibt es für die Kunden einfache Wege zur Reklamation?
- Werden die Reklamationen dokumentiert?“¹⁷

¹⁴ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 29.

¹⁵ vgl. DIEHSLE, Peter. Reklamationsmanagement: Reklamationen – Geschenke der Kunden. In: KÜNZEL, Hansjörg (Hrsg.). *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Handbuch für Strategie und Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012, S. 71-74, STAUSS/SEIDEL S. 30.

¹⁶ FLEIG, Jürgen. *Bestandsaufnahme und erste Maßnahmen bei Kundenbeschwerden*. [online]. 7.11.2019 [zit. 2020-04-05]. Unter: <https://www.business-wissen.de/hb/bestandsaufnahme-und-erste-massnahmen-bei-kundenbeschwerden/>

¹⁷ DIEHSLE, Peter. Reklamationsmanagement: Reklamationen – Geschenke der Kunden. In: KÜNZEL (Hrsg.). S. 70.

Betrachtet man nur einen einzigen Kunden, spiegelt sich die Kundenbindung in seinem Kunden-Beziehungslebenszyklus wider, der in drei Phasen unterteilt ist: Vorkauf-, Kauf-, Nachkaufphase. In jeder dieser drei Phasen kann es zu Kundenunzufriedenheit kommen und kann eine Beschwerde herauskommen. In der Vorkaufphase soll das Unternehmen die Anforderungen und Erfordernisse der Kunden zu analysieren. Während der Kaufphase wird die Kundenzufriedenheit gemessen und gesteigert, da die Kundenzufriedenheit eine wichtige Vorsteuerungsgröße für den ökonomischen Erfolg ist. In der Nachkaufphase geht es insbesondere um Umsetzung und Steuerung mithilfe der CRM-Konzepten, um Ausmerzungen erkannten Defizite und Ausschöpfung der bietenden Potenziale.¹⁸

2.3 ISO-Normen

Ein ISO-Norm ist nichts anderes als eine Normenreihe, die einer Organisation eine Anweisung zur Messung, Überwachung, Bewertung und Verbesserung ihrer internen und externen Prozesse gibt.¹⁹

Der auf die Kundenorientierung gerichtete Unternehmen berühren sich vor allem diese zwei ISO-Normen. Normenreihe 9000-9004 legt die Anforderungen an eine Qualitätsmanagementsysteme fest, die auf die Sicherung und schrittweise Verbesserung der Qualität von Produkten und Dienstleistungen abzielt.²⁰ Eng damit verbunden, ist, die für das Beschwerdemanagement wichtigste ISO-Norm, ISO 10002:2004 „Qualitätsmanagement - Kundenzufriedenheit - Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen“.²¹ Diese Internationale Norm ist gültig seit 2005 und gibt dem Unternehmen eine Anleitung, wie mit den Reklamationen behandeln soll und wie ein effektiver Prozess entwickeln soll. Es wird beraten, wie Informationen aus dem Beschwerdeprozess effektiv genutzt werden können. Solange das Unternehmen diesem Standard folgt, können sich die Kundenzufriedenheit und der Ruf des Unternehmens verbessern.²²

¹⁸ TÖPFER, Armin (Hrsg.). *Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden*. Berlin: Springer, 2008. S. 26-27.

¹⁹ SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho uspokojení*. Praha: Grada, 2003, S. 92.

²⁰ BRUHN, Manfred. *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement Grundlagen – Konzepte – Methoden*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2016. S. 448.

²¹ SWISS SAFETY CENTER. *ISO 10002 - Kundenzufriedenheit, Reklamationsbearbeitung* [online]. ©2020 SVTI [zit. 2020-04-18]. Unter: <https://www.safetycenter.ch/de/certifications/systeme-produkte/normen-standards/iso-10002/>

²² vgl. SWISS SAFETY CENTER. *ISO 10002 - Kundenzufriedenheit, Reklamationsbearbeitung*

3 ZIELE DES BESCHWERDEMANAGEMENTS

In der Literatur findet man viele Zielsysteme. Zu der am häufigsten benutzten Zielsystematisierung gehört die Zielhierarchie von Stauss/Seidel, die vier Kategorien umfasst: Ein Globalziel, kundenbeziehungsrelevante und qualitätsrelevante Teilziele, zu denen reiht sich in neuen Auflagen noch produktivitätsrelevantes Teilziel an.²³

1. Globalziel

Das allen anderen Teilzielen übergeordnetes Ziel des Beschwerdemanagements ist nach Stauss/Seidel in seiner Zielhierarchie „die Erhöhung des Gewinns und die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.“²⁴

2. Kundenbeziehungsrelevante Teilziele

Zu den wichtigsten kundenbeziehungsrelevanten Teilzielen gehören:

- „Stabilisierung gefährdeter Kundenbeziehungen
- Erzielung von Mehrkäufen durch Erhöhung von Kaufintensität und Kauffrequenz
- Förderung eines kundenorientierten Unternehmensimages
- Schaffung zusätzlicher werblicher Effekte mittels positiver Beeinflussung der Mundkommunikation“.²⁵

3. Qualitätsrelevante Teilziele

Wesentliche qualitätsrelevante Teilziele liegen in der

- „Nutzung von Beschwerdeinformationen
- Verbesserung der Produktqualität
- Vermeidung von Fehlerkosten externer Art (z. B. Garantie- und Haftungskosten) sowie interner Art (z. B. Kosten für Nachbesserungen).“²⁶

²³ STAUSS/SEIDEL, S. 79.

²⁴ STAUSS/SEIDEL, S. 79.

²⁵ STAUSS/SEIDEL, S. 79.

²⁶ STAUSS, Bernd. Beschwerdemanagement. GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON [online]. 15.02.2018 [zit. 2020-02-26]. Unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beschwerdemanagement-28225/version-251860>

4. Produktivitätsrelevantes Teilziel

Um die oben erwähnte Teilziele zu erreichen, muss das Unternehmen Effiziente Aufgabenerfüllung im Hinblick auf Globalziel beachten.²⁷

²⁷ STAUSS/SEIDEL, S. 81.

4 BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS

Ein Unternehmen wird seine aufgestellten Ziele erreichen, nur durch die Erfüllung einer Reihe von Aufgaben. Beispielsweise, wenn das Unternehmen einen Prozess zur Behandlung von Beschwerden gemäß der ISO-Norm erstellt. Eine Reihe von Aufgaben bildet den gesamten Beschwerdemanagementprozess, der in direkte und indirekte Prozesse unterteilt ist.²⁸

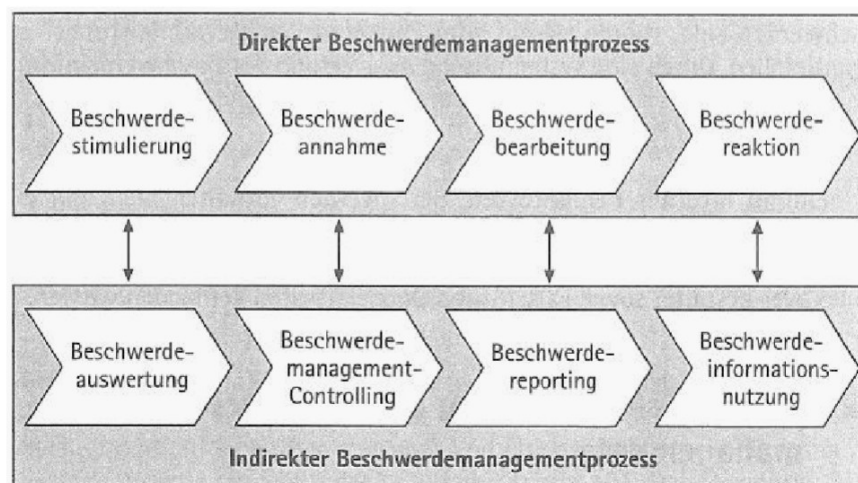


Abbildung 1 Direkte und indirekte Prozesse²⁹

4.1 Direkte Prozesse

Unter direkte Prozesse sind vier Aufgabenbereiche eingegliedert: Beschwerdestimulierung, -annahme, -bearbeitung und -reaktion. Diese Prozesse verlaufen im unmittelbaren Kontakt mit dem Kunden und beteiligen sie sich an der Erreichung der kundenbeziehungsrelevanten Teilziele.

4.1.1 Stimulierung

„Die schlimmste Beschwerde ist die gegenüber dem Unternehmen nicht ausgesprochene Beschwerde, da sie dem Unternehmen keine Chance zur Reaktion ermöglicht.“³⁰

Wenn das Unternehmen behauptet, dass er Mehrheit von zufriedenen Kunden hat, weil sich nur kleine Prozentsatz beschwert, ist dies nicht der Fall. Forschung belegt, dass sich ein großer Teil der Unzufriedenen nicht beschwert und wenn ja, zum großen Teil nicht direkt

²⁸ STAUSS/SEIDEL, S. 82.

²⁹ in Anlehnung an STAUSS/SEIDEL S. 82.

³⁰ TÖPFER, Armin. Beschwerdemanagement. In: RÖNER, Thomas. *Kundenzufriedenheit: Beschwerdemanagement als Instrument zur Kundenbindung*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2008, S. 19.

beim Unternehmen, sondern sie wählen eine andere Reaktionsform. „Sie reden über ihre negativen Erfahrungen mit Freunden, Verwandten oder Arbeitskollegen und/oder wechseln unmittelbar zu einem anderen Anbieter.“³¹ Dies Unternehmen, das sich in erster Linie an der Kundenzufriedenheit orientiert, ist nicht sein Ziel Beschwerde zu minimieren, sondern die Kundenunzufriedenheit zu minimieren und im Gegenteil die Beschwerde zu maximieren, denn dank Beschwerden kann er das Problem lösen und Qualität verbessern.³²

Als Beschwerdekana­len können verschiedene Formen eingerichtet werden: Die Beschwerde kann in mündliche, schriftliche, telefonische oder elektronische Form eingereicht sein.

Die mündliche Beschwerde erschien vor allem bei Dienstleistungen. Bei unmittelbarem Kontakt schwinden die Beschwerdebarrieren. Der Kunde sieht die Reaktion und die professionelle Einstellung der Mitarbeiter, die seinen Ärger stillen lassen kann.

Zur einfachen Beschwerdeartikulation richten die Dienstleistungen eine Service- oder Informationsbereich ein, in die der Kunden gehen kann und in der er über das Vorgehen informiert wird. Durch die Einrichtung eines solchen Bereichs zeigt das Unternehmen, dass es auf die Reaktion des Kunden aus ist und ihm helfen will. Das Unternehmen sollte im Beschwerdemanagement nicht passiv bleiben, es sollte mit der richtigen Fragenstellung den Kunden zu Meinungsäußerung zu führen.

Zu klassischen schriftlichen Beschwerde gehört der Brief oder Telefax, dazu zählt noch Meinungskarte. In einigen Fällen bevorzugt der Kunde die schriftliche vor der mündlichen Beschwerde vor, z. B. wenn er sich direkt an Geschäftsleitung wenden kann, weil er unzufrieden bei der Handlung der Mitarbeiter war. Zu spezifischen schriftlichen Beschwerden gehören s.g. Meinungskarten, das sind vorgedruckte Antwortkarten mit Fragen oder mit leerem Feld zur Äußerung der Meinung auf konkrete Dienstleistung.

Das am häufigsten benutzen Beschwerdekana­l ist heutzutage Telefon. Dieser Weg hat Vorteile wie für Kunden, so für Unternehmen. „Für den Kunden bestehen diese Vorteile vor allem in reduzierten Beschwerdekosten und einer schnelleren Problemlösung, für das Unternehmen in Kostenvorteilen und der Möglichkeit einer individuelleren Kundenansprache.“³³

³¹ STAUSS/SEIDEL, S. 113.

³² vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 113.

³³ STAUSS/SEIDEL, S. 121.

Für noch besten Service richten viele Dienstunternehmen ein Call-Center für Kundenanliegen ein. Sie veröffentlichen eine gebührenfreie Telefonnummer, wo das spezielle geschulte Team wartet, die Beschwerden anzuhören. „Call-Center verfügen in der Regel über eine ACD-Anlage, die eine effiziente Verteilung des Telefonaufkommens und damit eine Reduzierung von Wartezeiten ermöglichen soll.“³⁴ Dank dieser System ist konkrete Beschwerde an solchen Mitarbeiter gesendet, der sich mit gegebenen Problematik beschäftigt.

Elektronischer Beschwerdekanaal ist Phänomen letzten Jahren. Immer mehr ist elektronische Form des Briefes, das E-Mail, benutzt. Aus Kundensicht ist Kommunikation per E-Mail schnell, einfach, kostenlos und E-Mail ist nach Stauss als „ein asynchrones Medium, d.h. Absender und Empfänger einer Mitteilung müssen nicht gleichzeitig anwesend sein“³⁵, bezeichnet. Das E-Mail ist nicht einzige elektronische Form des Beschwerdekanaals, denn viele Unternehmen haben auf ihrer Homepage ein Link zur Beschwerdeseite. Auf dieser Beschwerdeseite wird ein Beschwerdeformular eingerichtet, der ermöglicht die schnellere Bearbeitung der Beschwerde. Als Nächstes zählt sich zu elektronischer Beschwerdestimulierung die sogenannte elektronische Meinungskarte. Sie hat von dem Unternehmen vordefinierte Problemkategorien und der Kunde beantwortet die Frage nach Höhe seiner Zufriedenheit.³⁶

4.1.2 Annahme

Sobald der Kunde seine Beschwerden einreicht, hat das Unternehmen zwei Aufgaben zu lösen: die Organisation des Beschwerdeeingangs und Erfassung der Beschwerdeinformationen.³⁷

4.1.2.1 Organisation des Beschwerdeeingangs

Bei der Beschwerdeannahme ist der erste Kontakt der Schlüsselmoment für das folgende Verlauf der Handlung. Als Erstkontakt hat der Kunde mit dem Mitarbeiter entweder telefonisch oder mündlich. Aus diesem Grund müssen die Mitarbeiter ausgezeichnet geschult sein, um den Kunden in der Erstkontakt „verständnisvoll zuzuhören, für eine Beruhigung der Situation zu sorgen und den geschilderten Fall sachlich zu klären.“³⁸

³⁴ STAUSS/SEIDEL, S. 124.

³⁵ STAUSS/SEIDEL, S. 125.

³⁶ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 126.

³⁷ STAUSS/SEIDEL, S. 141.

³⁸ STAUSS/SEIDEL, S. 142.

Mit der Organisation des Beschwerdeeingangs hängt eng „das Prinzip der Complaint Ownership“³⁹ zusammen. Wer in dem Unternehmen „von einem Kunden über ein Problem als erste informiert wird bzw. als erste ein Kundenproblem wahrnimmt, ab diesem Zeitpunkt dafür verantwortlich, dass dieses Problem als Beschwerde erkannt, erfasst und bearbeitet wird.“⁴⁰ Der Mitarbeiter soll das Problem, wenn das in seine Kompetenz ist, lösen oder falls nicht an andere fachkompetente Mitarbeiter weiterleiten.⁴¹ Sobald der Mitarbeiter das Problem löst auf, oder delegiert an andere Person, befreit sich von dem „Eigentum an dieser Beschwerde“⁴².

4.1.2.2 Erfassung der Beschwerdeinformation

Neben den guten Erstkontakt ist ein untrennbarer Bestandteil der Beschwerdeannahme die Erfassung der Beschwerdeinformationen. Dazu dienen diese Kriterien: Vollständigkeit, Strukturiertheit und Schnelligkeit.

- Beschwerdeinhalts-Informationen beantworten die Frage „Bei wem ist welches Problem an welchem Objekt aufgetreten?“⁴³ Stauss gliedert die Informationen weiter in Beschwerdeführer-, Beschwerdeproblem- und Beschwerdeobjekt-Informationen.⁴⁴ Darüber gibt folgende Abbildung ein Überblick.

Überblick über die zu erfassenden Beschwerdeinhalts-Informationen
<p>Beschwerdeführer-Informationen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identität des Beschwerdeführers <ul style="list-style-type: none"> - Angaben zur Person/Organisation des Beschwerdeführers - Erreichbarkeit des Beschwerdeführers - Interner oder externer Kunde ▪ Rolle des Beschwerdeführers im Beschwerdeprozess ▪ Verärgerungsgrad und Verhaltenskonsequenzen <ul style="list-style-type: none"> - Ausmaß der Verärgerung - Handlungsabsicht bzw. Verhaltenskonsequenzen
<p>Beschwerdeproblem-Informationen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Art des Problems ▪ Genaue Umstände des Beschwerdevorfalles <ul style="list-style-type: none"> - Betroffene Organisationseinheit - Zeitpunkt des Problemauftritts - Spezifische Situation des Vorfalles ▪ Problemursache ▪ Erst- oder Folgebeschwerde
<p>Beschwerdeobjekt-Informationen</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produkte und/oder Dienstleistungen ▪ Marketingaspekte ▪ Gesellschaftspolitisches Verhalten

Abbildung 2 Beschwerdeinhalts-Infomationen⁴⁵

³⁹ STAUSS/SEIDEL, S. 142.

⁴⁰ STAUSS/SEIDEL, S. 142.

⁴¹ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 142.

⁴² STAUSS/SEIDEL, S. 142.

⁴³ STAUSS/SEIDEL, S. 146.

⁴⁴ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 146.

⁴⁵ in Anlehnung an STAUSS/SEIDEL, S. 147.

- Beschwerdeabwicklungs-Informationen beantworten dagegen die Frage: „Auf welche Weise wurde die Beschwerde angenommen, bearbeitet und gelöst?“⁴⁶ Stauss teilt diese Informationen in Beschwerdeannahme-, Beschwerdebearbeitungs- und Beschwerdereaktionsinformationen unter, die in folgende Abbildung weiter gegliedert sind.⁴⁷

Abbildung 3 Beschwerdeabwicklungs-Informationen⁴⁸

4.1.3 Bearbeitung

Beschwerdebearbeitung als drittes direkten Beschwerdemanagementprozess stellt „wer macht was bis wann in welcher Reihenfolge,“⁴⁹ fest. „Die Bearbeitung stellt einen Prozess dar. [...] Unter Prozessen versteht man eine Gruppe von logisch aufeinanderfolgenden und aufeinander abgestimmten Aktivitäten, mit messbarem Input (Beschwerde mit Informationen über Kundenprobleme), messbarer Wertschöpfung und messbarem Output (für den Kunden die Problemlösung bzw. Wiedergutmachungsleistung, für das Unternehmen die Informationen zur Verbesserung).“⁵⁰ Zur Wertschöpfung ist die Definition der Beschwerdebearbeitungsprozesse, Bestimmung der Verantwortlichkeit der Mitarbeiter,

⁴⁶ STAUSS/SEIDEL, S. 146.

⁴⁷ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 146.

⁴⁸ in Anlehnung an STAUSS/SEIDEL, S. 155.

⁴⁹ STAUSS/SEIDEL, S. 181.

⁵⁰ STAUSS/SEIDEL, S. 181.

Festlegung von Bearbeitungstermine und von Überwachung der Beschwerdebearbeitung notwendig.⁵¹

4.1.3.1 Definition von Beschwerdebearbeitungsprozessen

Jeder Beschwerdefall ist unterschiedlich gelöst, je nachdem, um welches Produkt und welcher Art des Problems sich handelt, welche Beschwerdeweg wurde benutzt, wem ist die Beschwerde adressiert und wie dringlich ist die Ausführung der Beschwerde.⁵² Nach dem kategorisiert Stauss die Beschwerdebearbeitungsprozesse.

Die erste Kategorisierung ist nachdem, ob die Beschwerdebearbeitung durch die „verantwortliche Abteilung [...] allein oder mit Hilfe anderer unternehmerischer Bereiche“⁵³ durchgeführt ist. Hier „wird zwischen drei grundlegenden Typen [...] differenziert.“⁵⁴ Beim Alleinbearbeitungsprozesse wird die Beschwerde allein bearbeitet. Beim Einbeziehungsprozesse „muss die Beschwerdeabteilung auf Informationen bzw. die Expertise und Fachkompetenz anderer Abteilungen zurückgreifen.“⁵⁵ Beim Abgabeprozesse ist ganze Beschwerde an eine andere Abteilung abgegeben.

Die zweite Klassifizierung unterscheidet nach der Reaktionsdringlichkeit zwischen Routine- und Ausnahmeprozesse. Die Routineprozesse weisen keine besondere Reaktionsdringlichkeit aus. Dagegen bei den Ausnahmeprozessen soll die Reaktion schlagfertig sein, diese Prozesse sind sehr oft in Dienstleistungen (Banken, Versicherungsgesellschaften, Autoreparaturwerkstatt, Mobilfunknetzbetreiber, ...) benutzt.⁵⁶

4.1.3.2 Verantwortlichkeit während der Beschwerdebearbeitung

Stauss unterscheidet in der nächsten Prozessschritt drei verschiedene Verantwortlichkeiten, die die folgende Abbildung darstellt.

⁵¹ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 182.

⁵² STAUSS/SEIDEL, S. 184.

⁵³ STAUSS/SEIDEL, S. 185.

⁵⁴ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 185.

⁵⁵ STAUSS/SEIDEL, S. 185.

⁵⁶ STAUSS/SEIDEL, S. 187.

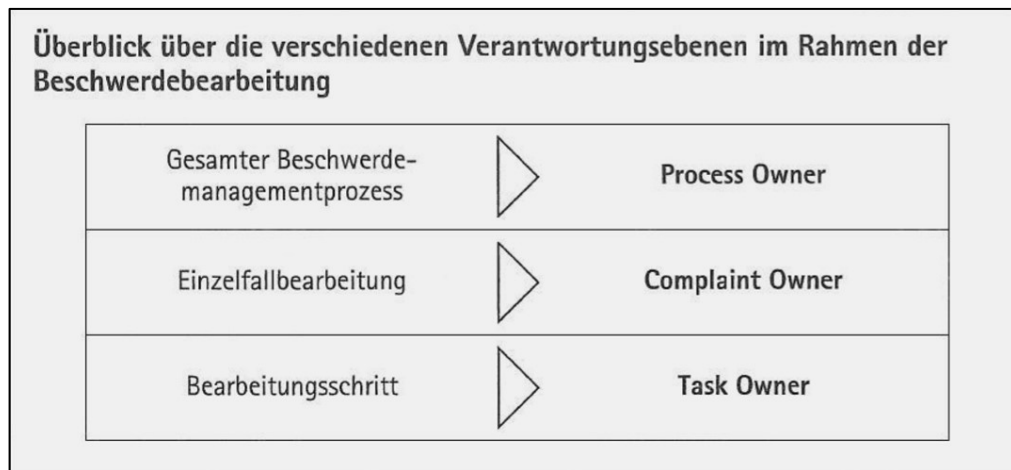


Abbildung 4 Überblick über die verschiedenen Verantwortungsebenen⁵⁷

Als Process Owner ist die Position bezeichnet, die für den gesamten Beschwerdemanagementprozess verantwortlich ist.

Complaint Owner, denen der Process Owner übergeordnet ist, ist für die Einzelfallbearbeitung verantwortlich. In der Unterkapitel der Beschwerdeannahme, 4.1.2.1. Organisation des Beschwerdeingangs, wurde dieser Begriff genauer erklärt.

Letzte Verantwortungsebene ist die Position des Task Owners. Er ist für die Einzelschritte der Beschwerdebearbeitung verantwortlich, ihm werden genaue Aufgaben und Kompetenzen festgestellt.⁵⁸

4.1.3.3 Festlegung von Bearbeitungsterminen

Jede Beschwerdeabteilung überprüft die einzelne Bearbeitungsschritte der Beschwerde, und nach dem Zusammenzählen dieser Bearbeitungsschritte wird die Gesamtbearbeitungszeit einer Beschwerde ermittelt. Diese Zeit beeinflusst spätere Zufriedenheit des Kunden. Die Bestrebung der Beschwerdeabteilung ist die Gesamtbearbeitungszeit so gering wie möglich zu halten. Bei der Terminplanung wird Rücksicht auf die Durchlaufzeit, die den externen Kunden betreffen sowie Durchlaufzeit für einzelne Bearbeitungsphasen genommen. Daneben spiegelt sich die Anzahl der Mitarbeiter, Anzahl der Beschwerdeaufkommen und technologische Anlage an der Reaktionsgeschwindigkeit wider.⁵⁹

⁵⁷ in Anlehnung an STAUSS/SEIDEL, S. 198.

⁵⁸ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 199-201.

⁵⁹ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 203-204.

4.1.4 Reaktion

Die vierte und letzte Stufe des direkten Beschwerdebearbeitungsprozess bildet die Beschwerdereaktion, worunter „alle Aktivitäten des Beschwerdemanagements verstanden werden, die der Kunde während der Beschwerdeabwicklung wahrnimmt und die sich deshalb unmittelbar auf seine Beschwerdezufriedenheit auswirken.“⁶⁰ Hierzu gehört der unmittelbare Umgang mit den Beschwerdeführenden Kunden, die erzielte Problemlösung bzw. Wiedergutmachung und die Form und der Zeitpunkt der Reaktion.⁶¹

Wie bei der Beschwerdeannahme ist der Erstkontakt ein entscheidender Moment. In diesem Kapitel wird jedoch angegeben, wie sich der Mitarbeiter richtig verhalten soll und wie er auf die Beschwerde professionell reagieren soll. Seine Reaktion spiegelt sich wider darin, ob die Unzufriedenheit den Kunden gesteigert wird oder ob die Zufriedenheit wieder erreicht wird. Dazu werden die Verhaltensregeln festgestellt.

Im Buch von Thomas Arthur Romer ist Sieben-Stufen Modell von Autoren Goetsch/Davies gezeigt, die folgende Phasen der Mitarbeiterreaktion nennen:

1. „Unterbreche nicht. Erlaube dem Kunden Dampf abzulassen.
2. Höre genau zu.
3. Formuliere die Beschwerde um und wiederhole diese dem Kunden zur Verifikation.
4. Entschuldige Dich kurz.
5. Diskutiere Alternativen zur Problemlösung.
6. Sichere Dir die Zustimmung vom Kunden.
7. Bedanke Dich beim Kunden.“⁶²

Dieses Model ist eine Übersichtliche Anleitung zur Kommunikation mit dem Kunden. Die einzelne Verhaltensschritte des Beschwerdegesprächs werden detailliert nach Stauss beschrieben.

Die größte Herausforderung für den Mitarbeiter ist die direkte, entweder mündliche oder telefonische, Konfrontation mit dem Kunden. Wenn der Kunde verärgert ist, muss der Mitarbeiter einen kühlen Kopf bewahren und versuchen, das Problem so ruhig wie möglich

⁶⁰ STAUSS/SEIDEL, S. 217.

⁶¹ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 217.

⁶² GOETSCH, David; DAVIS, Stanley. Effective Customer Service – ten Steps for Technical Professions. In: Romer S. 34.

zu lösen. Auf das Beschwerdegespräch beziehen sich nach Stauss fünf Phasen der Verhaltensregeln: Begrüßungs-, Aggressionsabbau-, Konfliktbereinigungs-, Problemlösungs- und Abspannphase.⁶³ Die Begrüßung sollte kurz und prägnant, verständlich sein und die Stimme der Mitarbeiter freundlich und offen klingen. Falls sich der Kunde an einen falschen Mitarbeiter gewendet hat, ist die Pflicht der Ansprechpartner, den Kunden an kompetente Kollegen zu verweisen. In der zweiten Phase lässt der Mitarbeiter den Kunden Dampf abzulassen und ohne Unterbrechung auszureden, damit gibt er dem Kunden die Gelegenheit, die Problemsituation aus seiner Sicht darzustellen. Wenn es dazu ein gehöriger Grund gibt, sollte sich der Mitarbeiter entschuldigen. Nach Aggressionsabbauphase folgt die Konfliktreinigungsphase, in deren konkrete Fragen zur Erläuterung des Sachverhaltes gestellt sind. Wenn der Mitarbeiter mit entsprechenden Einfühlungsvermögen disponiert, bewältigt er zu jedem Kunden individuell heranzutreten, infolgedessen wird die folgende Problemlösung vereinfacht. Bei der Problemlösung entnimmt der Mitarbeiter aus der eindeutigen Sachverhaltsklärung, womit werden akzeptablere Lösungen für den Kunden wahrgenommen als am Anfang der Beschwerdeaufgabe. Der Mitarbeiter soll hohe Erwartungen des Kunden zu erfüllen. Im Fall, dass er die adäquate Lösung nicht im ersten Gespräch anbieten kann, bietet er späteren Rückruf an. In der abschließenden Phase verabschiedet sich der Mitarbeiter mit dem Kunden nach der Wiederholung der Lösungsvorschlag mit der Beteuerung, dass der Kunde der angebotenen Problemlösung verstanden hat und es akzeptiert.⁶⁴

Bei schriftlich artikulierten Beschwerden gelten, mit einigen Besonderheiten, gleiche Verhaltensregeln wie bei den direkten Beschwerden. Der Mitarbeiter erliegt nicht der direkten Konfrontation mit dem Kunden, gesamte Erledigung der Beschwerde verläuft unter weniger Druck und in Ruhe. Stauss formuliert nach Dietze wieder fünf Phasen für die schriftliche Beantwortung: Anfangsformulierung, Problemwiederholung, Konfliktbereinigung, Problemlösung und Schlussbetrachtung. Schriftliche Erledigung der Beschwerde unterscheidet sich von der direkten Gesprächssituation darin, dass im ersten Abschnitt nach Anfangsformulierung wird noch einmal das Problem wiederholt, damit zeigt der Mitarbeiter richtige Verständnis der Beschwerde von Kunden. In dieser Phase kann der Mitarbeiter keine Rückfragen stellen. Bei der Problemlösung hat der Mitarbeiter mehr Zeit, eine passende Lösung zu finden. Falls die Beschwerde positiv erledigt wird, wird die

⁶³ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 220.

⁶⁴ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 220-225.

Kundenzufriedenheit wiederherstellt, anderenfalls muss der Mitarbeiter ein Bedauern über Vorfall mitteilen und um Verständnis für die Entscheidung zu bitten. In der schriftlichen Beantwortung soll man auf die Unvollständigkeit, Unverständnis und auf die grammatischen Fehler aufpassen, Die verbale Qualität ist wichtig, denn kann der Kunden keine Rückfragen stellen.⁶⁵

In Bezug zu Lösungsangebote unterscheidet Bruhn drei Arten der Kompensation:

- Finanzielle
 - Erstattung des Kaufpreises
 - Angebot eines Schadenersatzes
 - Gewährung eines Preisnachlasses
- Materielle
 - Umtausch
 - Reparatur
 - Wiedergutmachung eines entstandenen Schadens durch ein individuelles Geschenk
- Immaterielle
 - Offizielle Entschuldigung
 - Erklärung zu den situativen Faktoren des Beschwerdefalles im Unternehmen⁶⁶

Diese Verhaltensregeln wenden sich auf bestimmte Typen von Beschwerdeführern und Beschwerden an. Die folgenden vier Typen von Kunden stellen extreme Verhaltensweisen unzufriedener Kunden vor, bei denen der Arbeitnehmer möglicherweise Schwierigkeiten mit der Behandlung hat. Die Typen von Beschwerdeführern sind nach Stauss/Seidel: Wiederhol- und Mehrfach-Beschwerdeführer, Nörgler und Querulanten.

- Wiederhol-Beschwerdeführer – beschwert sich „innerhalb eines bestimmten Zeitraums mehrfach über dasselbe Problem“⁶⁷

⁶⁵ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 227-229.

⁶⁶ vgl. BRUHN, 2011, S. 153.

⁶⁷ STAUSS/SEIDEL, S. 229.

- Mehrfach-Beschwerdeführer – beschwert sich „ebenfalls innerhalb eines bestimmten Zeitraums mehrfach, jedoch über unterschiedliche Probleme“⁶⁸
- Nörgler – erfindet die Probleme, verfälscht und dramatisiert massiv den Sachverhalt, stellt die Forderungen, die in keinem nachvollziehbaren Verhältnis zur erlebten Beeinträchtigung stehen und nicht zuletzt massiv droht.
- Querulanten – wählt die geringfügigsten Anlässe für umfangreiche Beschwerdeartikulationen, erschwert realistische Lösungen, indem er gegen alle Varianten Einwände vorbringt und zieht offenbar Befriedigung aus der Fortsetzung des Konflikts.⁶⁹

Bei Nörgler und Querulanten ist eine anspruchsvolle Aufgabe für den Mitarbeiter bzw. Unternehmen, die Erwartung der Beschwerdeführer zu erfüllen und nach seinen Vorstellungen seine aufgebene Beschwerde zu erledigen. Deshalb ist in einigen Fällen einfacher, ein anderes Unternehmen zu empfehlen, mit dem Gedanke größerer Zufriedenheit für den Kunden.⁷⁰

Reaktionsform differenziert sich nicht nur nach Typen der Beschwerdeführer und Beschwerde aber auch nach Kundenwert. Denn für einige Unternehmen ist entscheidend, ob sich selten kaufende Kunde oder ein langfristiger Kunde, der höhere Kundenwert hat, beschwert. Die Unternehmen in der Regel unterscheiden zwischen A, B und C Kunden.

4.2 Indirekte Prozesse

Im Gegensatz zu direkten Beschwerdemanagementprozessen, ist der Kunde an den Prozessen unmittelbar nicht beteiligt. Die Prozesse laufen unternehmensintern ab. Unter den indirekten Beschwerdemanagementprozessen gehören Beschwerdeauswertung, Beschwerdemanagement-Controlling, Beschwerdereporting und Beschwerdeinformationsnutzung.

4.2.1 Auswertung

„Beschwerden enthalten konkrete Hinweise auf unternehmerische Schwächen bei der Planung, Produktion und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen sowie auf

⁶⁸ STAUSS/SEIDEL, S. 230.

⁶⁹ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 230-232.

⁷⁰ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 230-232.

Änderungen in Kundenpräferenz oder Marktchancen.“⁷¹ Diese Beschwerdeinformationen werden in der Beschwerdeauswertung nach den qualitativen und quantitativen Methoden analysiert.

Quantitative Beschwerdeauswertung befasst sich mit der Überwachung des Umfangs und der Verteilung des Beschwerdeaufkommens und mit der Priorisierung der von den Kunden wahrgenommenen Probleme.⁷² Als Auswertungsmethoden werden hier univariate Verfahren (Analyse von einer variable z. B. Problemart) und bivariate Methoden (untersucht die Zusammenhänge zwischen zwei Variablen z. B. Problemkategorie und Beschwerdeobjekt) angewendet. Zur besseren Übersicht werden graphische Darstellungsformen wie Histogramm oder Pareto-Diagramm verwendet. Anknüpfende Schritt der Auswertung ist die Priorisierung der Kundenbeschwerden, dazu dienen zwei Methoden: Problem-Konsequenz-Matrix und Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden (FRAB). Bei der Problem-Konsequenz-Matrix wird für jede Problemkategorie numerisch erfasst, „welche Konsequenz der Kunde wie oft aus dem Erlebten gezogen hat bzw. zu ziehen ankündigt.“⁷³ Die Frequenz-Relevanz-Analyse von Beschwerden (FRAB) prüft die Häufigkeit des bestimmten Problems und seine Bedeutung (Relevanz) für den Kunden. Diese Methode „beruht auf der Grundüberlegung, dass ein Problem umso dringlicher der Aufmerksamkeit des Managements bedarf, je häufiger es auftritt und je ärgerlicher bzw. bedeutsamer dessen Auftreten vom Kunden empfunden wird.“⁷⁴

Daraus gewonnene Informationen werden in der qualitativen Beschwerdeauswertung weiter analysiert, denn die Ergebnisse aus den quantitativen Methoden zeigen zwar innerbetriebliche Schwachstellen aber weisen keine eindeutige problemerzeugende Ursache auf. Dafür ist es erforderlich, die Ursache-Wirkungs-Analyse zu verwenden. Am Anfang wird das Problem (Wirkung) definiert, folgend werden die Haupt- und Detailursache identifiziert und deren Beziehung untereinander im Ursache-Wirkungs-Diagramm dargestellt. Durch die Rückverfolgung von Wirkungsketten wird schließlich die Ursache eines Problems festgestellt.⁷⁵

⁷¹ STAUSS/SEIDEL, S. 85.

⁷² vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 85.

⁷³ STAUSS/SEIDEL, S. 284.

⁷⁴ STAUSS/SEIDEL, S. 286.

⁷⁵ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 299.

4.2.2 Controlling

Beschwerdemanagement-Controlling koordiniert, plant, steuert und überwacht, um die Zielsetzung zu erreichen. Als Hauptaufgabe des Controllings ist die Schaffung einer Basis für eine kundenorientierte Entscheidungsfindung, dazu ist zuerst benötigt Aufbereitung und Analyse der gewonnenen Daten aus vorherigen Beschwerdemanagementprozessen. Überdies werden in diesem Aufgabenbereich noch entscheidungsrelevante Daten über Effektivität (dass man die richtigen Dinge tut) und Effizienz (dass man die Dinge richtig tut) des Beschwerdemanagements verwendet. Inhaltlich gliedert sich Controlling in drei wichtigen Teilbereichen: Evidenz-Controlling, Aufgaben-Controlling und Kosten-Nutzen-Controlling.⁷⁶

Evidenz-Controlling setzt sich vor allem mit dem Eisberg-Phänomen auseinander. Denn beschwert sich nur ein kleiner Teil der unzufriedenen Kunden. Eisberg repräsentiert alle unzufriedenen Kunden im Unternehmen, die sichtbare Spitze des Eisbergs stellt die artikulierte Beschwerde der Kunden dar. Der Hauptteil der Beschwerden liegt unterhalb der Wasseroberfläche, hier befinden sich die unzufriedene Kunden, die ohne Beschwerde im besten Fall gar nicht reagieren oder im schlimmsten Fall direkt zur Konkurrenz abwandern und dabei allen Freunden und Bekannten vom schrecklichen Service-Erlebnis erzählen. Zwischen diesen zwei Abschnitten gibt es noch ein kleiner Teil, die nicht-registrierte Beschwerde. Für das Beschwerdemanagement-Controlling „ist unbekannt, wie groß das Ausmaß der versteckten Beschwerden ist, analog zu der Unbekanntheit, wie groß der Teil des Eisbergs ist, der sich unter Wasser befindet.“⁷⁷ Damit muss sich die Evidenz-Controlling beschäftigen, ihre Aufgabe ist diese nicht-artikulierte Beschwerde auszudecken und sichtbar zu machen. Mit Hilfe der drei Eisberg-Abschnitten werden wichtige Kennzahlen berechnet:⁷⁸

- Beschwerdequote = Anzahl der sich beschwerenden Kunden/ Gesamtzahl der unzufriedenen Kunden
- Nicht-Artikulationsquote = Anzahl der Nicht-Beschwerdeführer/ Gesamtzahl der unzufriedenen Kunden

⁷⁶ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 307.

⁷⁷ RÖNER, S. 42.

⁷⁸ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 309-318.

- Evidenzquote = Anzahl der registrierten Beschwerdeführer/ Gesamtzahl der unzufriedenen Kunden

Das Aufgaben-Controlling zielt auf die Festlegung und Überwachung der Aufgabenerfüllung einzelnen Aufgabenbereichen des Beschwerdemanagements ab. Hierfür werden geeignete Qualitätsdimensionen ausgewählt und deren Erreichung und Angemessenheit permanent überprüft. Für die jeweilige Qualitätsdimensionen müssen Qualitätsindikatoren festgelegt werden, die objektive oder subjektive können sein. In den subjektive Qualitätsindikatoren wird die Zufriedenheit der Beschwerdeführer gemessen, hingegen sind die objektiven Qualitätsindikatoren unabhängig von Urteilen der Kunden. Nachfolgend wird Beschwerdezufriedenheitswerte in Abbildung 4 ein Beispiel für als subjektiven und in Abbildung 5 ein Beispiel für objektiven Qualitätsindikatoren der Beschwerdereaktion dargestellt.⁷⁹

Aufgabe	Qualitätsdimensionen	Subjektive Qualitätsindikatoren (Beschwerdezufriedenheit)
Beschwerde-reaktion	▪ Vollständige Problemlösung	▪ Zufriedenheit mit der Vollständigkeit der Problemlösung
	▪ Faire Problemlösung	▪ Zufriedenheit mit der Fairness der Problemlösung
	▪ Problemlösung insgesamt	▪ Zufriedenheit mit der Problemlösung insgesamt

Abbildung 5 Subjektive Qualitätsindikatoren bei Kundenzufriedenheit⁸⁰

Beschwerde-reaktion	Aktive Kontaktaufnahme mit dem Kunden	Einhaltung von Terminen für die Aussendung externer Kommunikation (Eingangsbestätigung, Zwischenbescheide, abschließende Antwort)
	Vollständige Problemlösung Faire Problemlösung	$\text{Folgebeschwerequote (FQ)} = \frac{\text{Anzahl der Folgebeschwerden}}{\text{Gesamtzahl der Beschwerden}}$

Abbildung 6 Objektive Qualitätsindikatoren⁸¹

Das Kosten-Nutzen-Controlling, als dritte Hauptaufgabe des Beschwerde-Controllings, untersucht die Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements und ermittelt seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg (s.g. Rentabilität). Die bei der Annahme, Bearbeitung, Reaktion

⁷⁹ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 86, 326-350.

⁸⁰ in Anlehnung an STAUSS/SEIDEL, S. 331.

⁸¹ in Anlehnung an STAUSS/SEIDEL, S. 347.

und indirekten Prozessen entstehende Kosten werden gegen der unterschiedlichen Nutzendimensionen des Beschwerdemanagement (Information-, Einstellung-, Wiederkauf- und Kommunikationsnutzen) gegenübergestellt, dank dessen wird die Berechnung der Wirtschaftlichkeit und Rentabilität ermöglicht.⁸²

Die Ergebnisse des Controllings sind zur Steuerung und Überwachung benutzt. Zur Steuerung dienen zwei Instrumente: Beschwerdemanagement-Index (BMI) und die Beschwerdemanagement-Balanced Scorecard (BBSC), zur Überwachung dienen verschiedene Formen von Beschwerdemanagements-Audits.⁸³

4.2.3 Reporting

Das Beschwerdereporting beinhaltet die Verbreitung der Ergebnisse aus der Beschwerdeauswertung und der Informationen (qualitativ und quantitativ) aus dem Beschwerdemanagement-Controlling an unternehmensinterne Zielgruppen wie beispielweise Geschäftsführung oder Marketing. Das Reporting muss zuerst die Zielgruppen analysieren, um ihre Informationsbedürfnisse zu erfüllen. Aus diesem Grund ist Reporting noch in aktive und passive geteilt.⁸⁴

Das aktive Reporting legt fest, welchen Unternehmensabteilungen, welche Informationen und in welchen Zeitintervallen weitergeleitet werden sollen. Reports unterscheiden sich in Inhalt und Aufbereitung je nach der Zielgruppenauswahl.⁸⁵ Inhaltlich umfassen die Reports beschwerdebezogene und beschwerdemanagementbezogene Informationen. Die beschwerdebezogenen Informationen zeugen von Schwächen von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen und damit entstandenen Fehlerkosten. Die beschwerdemanagementbezogenen Informationen zeugen von Stärken und Schwächen des Beschwerdemanagements, seine Rentabilität und auch von Kundenbindung. Zur Aufbereitung dienen detaillierte Listen und Tabellen, Kennzahlen und Gesamtzahlen und Hit-Listen.⁸⁶

⁸² vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 86.

⁸³ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 86, 410-411.

⁸⁴ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 431.

⁸⁵ vgl. PLEIN, Katrin. *Dysfunktionales Beschwerdeverhalten: Ausprägungen, Entstehung, Auswirkungen und Managementimplikationen*. Springer-Verlag, 2015. S. 195.

⁸⁶ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 431-435.

Das passive Reporting erfüllt besonderen und unregelmäßigen Wünsche. Die internen Kunden selbst erheben Anforderung an detaillierte oder spezielle Informationen, die individuell erstellt sind.⁸⁷

4.2.4 Informationsnutzung

Die in allen vorherigen Beschwerdemanagementprozessen gesammelte Informationen werden für Verbesserungsmaßnahmen genutzt und damit ein wesentlicher Beitrag für das Qualitätsmanagement geleistet. Verbesserungsmaßnahmen kommen zum Ausdruck in Produktqualität, Mitarbeiterqualifikation und in Vermeidung von Fehlleistungen.⁸⁸ Die Informationsnutzung dient zur Minimierung der Beschwerdegründe und zur Realisierung der Kundenbindung durch Kundenzufriedenheit. Die Anwendung folgender Managementmaßnahmen und -instrumente wird zur aktiven Beschwerdeinformationsnutzung erfordert:

- Anwendung von Qualitätsplanungstechniken zur Problemlösungsentwicklung
- Nutzung von Beschwerdeinformationen in Qualitätsverbesserungsteams und Qualitätszirkeln
- Nutzung von Kundenforen mit Beschwerdeführern als Qualitätsverbesserungsinstrument
- Integration von Beschwerde- und Beschwerdemanagementinformationen in ein Kundenwissensmanagement⁸⁹

⁸⁷ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 444, RÖNER, S. 47.

⁸⁸ vgl. DIEHSLE, Peter. Reklamationsmanagement: Reklamationen – Geschenke der Kunden. In: KÜNZEL, Hansjörg (Hrsg.). S. 74.

⁸⁹ vgl. STAUSS/SEIDEL, S. 87, 451.

II. PRAKTISCHER TEIL

5 DIE VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS T-MOBILE

T-Mobile Tschechische Republik a.s. (kurz nur T-Mobile) wurde 1996 (damals RadioMobil) gegründet und im selben Jahr begann die Mobilfunkdienste unter dem Name Paegas anbieten. Im Jahr 2002 änderte das Unternehmen seine Marke und anschließend seinen Namen. T-Mobile betreibt ein öffentliches Mobilfunknetz, das die Standards von GSM, UMTS, und LTE erfüllt. Im Juni 2004 begrüßte das Unternehmen seinen millionsten Vertragskunden und damit ist er den größten tschechischen Mobilfunknetzbetreiber in Bezug auf die Anzahl der Vertragskunden geworden. Die Gesamtzahl der Kunden stieg zum Jahresende 2019 auf 6,2 Millionen.⁹⁰

Seit 2014 ist Deutsche Telekom zu 100% Eigentümer der tschechischen Telekommunikationsgesellschaft T-Mobile Czech Republic a.s. . Die wichtigsten Vorteile der Mitgliedschaft des Unternehmens in der Deutsche Telekom liegen in der bekannten globalen Marke, der Möglichkeit, wertvolles Wissen und Erfahrung auszutauschen und nicht zuletzt in der gemeinsamen Beschaffung, Entwicklung und Einführung neuer Services. Obwohl T-Mobile ein Teil der internationalen Deutschen Telekom ist, hat es seine eigene Innenpolitik beispielweise beim Leistungsangebot bestimmt das Preisniveau von sich selbst. Ähnliche Innenpolitik hat T-Mobile nur mit slowakischen Telekom, mit denen er eng zusammenarbeitet. Diese zwei Unternehmen haben ähnliche Management, Angebot der Dienstleistungen und in einigen Fällen sich voneinander inspirieren.

Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Prag 4 in Tomíčkova-Straße, wo sich eines von zwei Kundenzentren befindet, das andere Kundenzentrum hat seinen Sitz in Hradec Králové. Natürlich gibt es in jeder größeren Stadt eine oder mehrere Verkaufsstellen für persönliche Treffen mit Kunden und Serviceangebote.⁹¹

5.1 Relevante Normen

Als Dienstleistung unterliegt T-Mobile mehreren ISO-Normen. Diejenigen, die Kundenbindung und Beschwerdemanagement beeinflussen, sind erstens ISO-Norm 9001:2015, die in Kapitel 2.3. tiefer beschrieben ist und ihre volle Fassung sich in Anhang I befindet, und zweitens ISO-Norm ISO/IEC 27018:2014 (Anhang II), die die Gesamtheit des

⁹⁰ vgl. T-Mobile Czech Republic a.s. [online]. ©2004-2020 [zit. 2020-04-05]. Unter: https://www.t-mobile.cz/dpublic/IFSR_2004_EN.pdf

⁹¹ vgl. T-Mobile Czech Republic a.s. [online]. ©2004-2020 [zit. 2020-04-05]. Unter: <https://www.t-mobile.cz/kontakty-t-mobile>

Verfahrens auf den Schutz personenbezogener Daten stellt. Das Unternehmen unterliegt außerdem der EU-Datenschutzgrundverordnung (DSGVO/GDPR).⁹² Alle nachfolgenden Informationen im praktischen Teil sind auf der Grundlage eines Gesprächs mit Lucie Tomišková (CS-Spezialistin für das Management von Kundenbeschwerden und -vorschlägen) und Jan Brandejs (Manager für das Management von Kundenbeschwerden und -vorschlägen) in Hradec Králové zu Stande gekommen. Ihre andere Kontaktdaten können aus Datenschutzgründen nicht veröffentlicht werden.

⁹² vgl. T-Mobile Czech Republic a.s. [online]. ©2004-2020 [zit. 2020-04-05]. Unter: <https://www.t-mobile.cz/ochrana-udaju/bezpecnost>
vgl. T-Mobile Czech Republic a.s. [online]. ©2004-2020 [zit. 2020-04-05]. Unter: <https://www.t-mobile.cz/podpora/ke-stazeni>

6 DER BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS IM T-MOBILE

Ein Mobilfunkbetreiber ist ein klares Beispiel für einen Dienstanbieter. T-Mobile bietet Mobilfunk, Festnetz und Internet, TV, Smarte Produkte und natürlich Service und Beratung an. Bei jeder seiner Aktivitäten muss T-Mobile auf seine Tätigkeit achten, denn sobald das Unternehmen einen Fehler macht, wird der Kunde sofort auf diesen Fehler oder diese Schwäche reagieren, indem er seine Unzufriedenheit durch eine Beschwerde zum Ausdruck bringt. Aus diesem Grund ist es für T-Mobile wichtig, das Beschwerdemanagement und einen damit verbundenen Prozess korrekt eingerichtet zu haben. In den folgenden Unterkapiteln wird das Beschwerdemanagementprozess im T-Mobile von der Beschwerdestimulierung über die Erfassung aller Informationen des Kunden bis zur Verwendung dieser erhaltenen Informationen im Unternehmen beschrieben.

6.1 Stimulierung der Kunden zur Einreichung der Beschwerden

T-Mobile verfügt über Vielzahl von Kontaktwege, über die sich Kunden beschweren können.

- Filialen
- Call-Center
- Kontaktformular auf der Webseite
- Soziale Netzwerke – Facebook, Twitter
- E-Mail

Die Filialen sind der erste Ort, an dem sich der zukünftige Kunde mit der Dienstleistung trifft. Jede Person erwählt lieber ein persönliches Treffen, würde es sich um das erste Wissen über die Dienstleistung handeln. Hier wird das Dienstleistungsangebot anerkannt und später der Vertrag unterschrieben. Der Kunde kann nach der Empfehlung eines Freundes für eine gute Dienstleistung oder nach einer schlechten Erfahrung mit einem anderen Mobilfunknetzbetreiber hierhin kommen.

Bei irgendeinem Problem ist der schnellste Weg, eine Beschwerde einzureichen, an die Hotline anzurufen. Die Hotline-Telefonnummer findet Kunde in jedem Fall im Vertrag oder kann es auf den Websites von T-Mobile herauszufinden, auf der alle Kontakte, einschließlich der Hotline, veröffentlicht werden. Beim Wählen der Nummer wird der Roboter automatisch eingeschaltet (um die Dienste einzustellen drücken Sie 1, um den Tarif zu

ändern drücken Sie 2, um eine Reklamation einzureichen, drücken Sie 3). Dieser Robot hat die Aufgabe, die Anforderungen zu sortieren und so die Weiterverarbeitung zu erleichtern und zu beschleunigen und den Kunden mit einer konkreten Anforderung mit einem kompetenten Mitarbeiter durchzustellen. Durch diesen Eingangskanal ist 75% der allen Problemen erledigt. Im Fall, dass das Problem so schwerwiegend ist und die Mitarbeiter der Hotline nicht über geeignete Kompetenz verfügen oder der Kunde mit der Problemlösung nicht zufrieden ist, werden diese Probleme an die zweite Linie weitergeleitet, die die Beschwerdeabteilung ist. Es ist dazu aber jedoch erforderlich, eine schriftliche Anfrage einzureichen.

Nächste Form des Kontaktwegs ist der Kontaktformular veröffentlicht an der Webseite des Unternehmens. Auf dieses Formular klickt der Kunde über <https://www.t-mobile.cz/podpora/kontaktujte-nas>. durch. Im Feld „S čím potřebujete pomoci“⁹³ wählt der Kunde eine der folgenden Abfrageoptionen, um die spätere Verarbeitung zu erleichtern:

- Abrechnung der Dienst
- Zahlung und Aufladung
- Hilfe bei Störungen
- Vertragsaktivierung und Vertragsverlängerung
- Kündigung des Vertrags
- Serviceeinstellung
- Roaming und internationale Anrufe
- Reklamation und Geräte

Als letzten Ausweg erwähne ich die sozialen Netzwerke. Heutzutage ist diese Kommunikation vornehmlich durch junge Kunden sehr benutzt. Mit Anfrage kann sich der Kunde mittels Facebook oder Twitter wenden. Bei Anzeige der Facebook-Seite von T-Mobile, wird ein Chat-Fenster geöffnet, in das man einschreiben kann. Im Chat-Fenster ist die erste Nachricht wie folgt vordefiniert: „Dobrý den, potřebujete se na něco zeptat, poradit, nebo si jen popovídat? Napište nám to sem.“⁹⁴ Diese Nachricht sollte den Kunden ermutigen,

⁹³ Übersetzung: Womit brauchen Sie Hilfe.

⁹⁴ Übersetzung: Guten Tag, müssen Sie nach etwas Fragen, brauchen Sie beraten oder möchten Sie nur unterhalten? Schreiben Sie es uns hier.

keine Angst zu haben das Service zu Kontaktieren. Der Kunde erhält in wenigen Minuten die Antwort, denn ist für Sozialen Netzwerke ein Extrateam ausgeprägt.

6.2 Die Weise der Annahme

Wie die Theorie anführt, ist der erste Kontakt ein Schlüsselmoment. Der weitere Verlauf der Beschwerdebehandlung hängt vom Verhalten des Arbeitnehmers ab. Seine Ausbildung ist daher äußerst wichtig. T-Mobile schult neue Mitarbeiter etwa 2-3 Wochen. Während des Start-up-Trainings lernen die Mitarbeiter eine Vielzahl von Dingen, um den Kunden angemessen zu bedienen, einschließlich des Umgangs mit Beschwerden. 3 Trainingstage sind für das Beschwerdemanagement ausgespart. Es ist auch für den Mitarbeiter wichtig zu wissen, wie mit welchem Typ von Beschwerdeführern umzugehen. Zu diesem Zweck gibt es Stunden während des Start-up-Training, die der psychologischen Kommunikation gewidmet sind. In der sogenannten zweiten Linie verfügt T-Mobile über eine genau definierte Abteilung, die sich nur mit Beschwerden befasst. Hier wird der Mitarbeiter detaillierter in Bezug auf Beschwerden geschult, da er über mehr Kompetenz verfügt.

Jeder Mitarbeiter erfasst im Gespräch mit dem Kunden alle Daten in einer Datenbank. Zu diesem Zweck verwendet T-Mobile ein Kundensystem - eine CRM-Software, mit der alle erforderlichen Kundendaten eindeutig erfasst werden können. Daher hat jeder Kunde für die Dauer des Vertrags mit T-Mobile seine eigene Kontakthistorie, in der alles aufgezeichnet wird. In dieser Historie werden Kontaktinformationen, Vertragsart, Tarifart, Leistungen, Abrechnungshistorie, aber auch wann der Kunde die Hotline anrief, wie er sich verhielt und mit welchem Problem sich an T-Mobile wendete. Wenn der Kunde die Hotline anruft, wird sein Anruf aufgenommen und zwei Monate lang gespeichert.

Es ist wichtig zu sagen, dass der anrufende Kunde zuerst künstliche Intelligenz aufruft, T-Mobile nennt es Týna. Da täglich Tausende von Kunden anrufen und die Mitarbeiter nicht in der Lage sind, die Anrufe zu bearbeiten, besteht Týnas Aufgabe darin, die Beschwerde zu bearbeiten, wenn es nicht in ihrer Macht steht, sie an einen lebenden Mitarbeiter weiterzuleiten. Der Kunde weiß nicht einmal, dass er mit künstlicher Intelligenz spricht. Entsprechend der Rufnummer weiß Týna, wer anruft, diese Nummer ist mit der bereits erwähnten Kontakthistorie verknüpft, und laut ihr kann Týna vorhersagen, mit welcher Beschwerde der Kunde anruft, und seine Antwort entsprechend den Schlüsselwörtern anpassen.

6.3 Verarbeitungsprozess

Zu Beginn dieses Kapitels muss gesagt werden, dass T-Mobile bemüht sich, zu jedem seiner Kunden und damit verbundene Beschwerden individuell hinzutreten. Natürlich ist jeder Kunde anders, hat ein anderes Leistungsportfolio, eine andere Geschichte. Die Bearbeitung hängt davon ab, inwieweit die Reklamation gerechtfertigt ist und ob T-Mobile die Möglichkeit hat, den Anspruch des Kunden zu überprüfen, inwieweit das Unternehmen einen Fehler gemacht hat und inwieweit es dem Kunden geschadet hat. Als Dienstleistung, der eine breite Palette von Diensten anbietet, hat T-Mobile für jede Art von Problem eine andere Vorgehensweise.

Die Staus-Verteilung des Personals in verschiedenen Verantwortungsebenen im Rahmen der Beschwerdebearbeitung kann auch auf Mitarbeiter von T-Mobile angewendet werden:

- Task Owner – jede Person, die mit dem Beschwerdeführer im Kontakt steht (z. B. Assistent in der Filiale oder Person am Telefon im Call-Center)
- Complaint Owner – der Leiter der Beschwerdeabteilung, überwacht den ordnungsgemäßen Umgang mit Beschwerden
- Process Owner – die Abteilung in Prag, die den Beschwerdebearbeitungsprozess für ganzes T-Mobile festlegt.

In Bezug auf die Bearbeitungszeit ist T-Mobile sehr professionell, er ist sich bewusst, dass der Kunde alles für ihn ist. Dadurch wird sichergestellt, dass die Beschwerde so schnell wie möglich bearbeitet wird. Arbeitnehmer auf den Eingangskanälen sind verpflichtet, Beschwerden, beispielsweise Preisabrechnung oder Erbringung von Dienstleistungen, unverzüglich zu erledigen.

Spätestens 1 Monat nach Zustellung der Reklamation. Die Zustellung des Anspruchs muss nachweislich erfolgen - Telefon, E-Mail, Brief, SMS. In den meisten Fällen wird die Beschwerde innerhalb von Tagen beigelegt. Es gibt einen bestimmten Zeitraum, in dem mehr Druck auf die Telefonleitung ausgeübt wird. Dieser Zeitraum erfolgt nach Erhalt der Kundendienstklärung. Mit 4 Millionen restriktiven Kunden sendet T-Mobile nicht alle Rechnungen gleichzeitig, sondern in regelmäßigen Abständen, damit die Eingangskanäle den Ansturm bei mehreren Beschwerden bewältigen können. Die Abrechnung ist mit der größten Anzahl von Beschwerden verbunden.

Beispiel: Ein Kunde ruft an, warum er eine Google Play-Spielgebühr auf seiner Rechnung hat, beschuldigt das gesamte Unternehmen, aber hierbei ist die Schuld auf der Seite seines Sohns, der sich kostenpflichtige Spiele auf sein Handy heruntergeladen hat. Nachdem der Kunde es mit seinem Sohn herausgefunden hat, blockiert er den Download von kostenpflichtigen Spielen bei Google Play in einer T-Mobile Filiale. Bei der nächsten Rechnungsstellung fallen erneut Spielgebühren an. Der Kunde ruft die Hotline an und fragt, warum hat er wieder die Spielgebühren auf der Rechnung, wenn er es doch storniert hat. Der Mitarbeiter untersucht die Ursache des Problems, sobald er feststellt, dass der Fehler auf seiner Seite oder der Seite von Google Play liegt, entschädigt den Kunden für die mit dem Problem verbundenen Kosten.

Ein weiteres Beispiel für ein ungewöhnliches Problem sind die Beschwerden im Zusammenhang mit dem Kauf von Fahrkarten für öffentliche Verkehrsmittel per Telefon. In diesem Fall ist T-Mobile nur ein Vermittler, der nur den Service in Rechnung stellt. Kunden sollten sich daher nicht beim Mobilfunkbetreiber beschweren, sondern sich an den Frachtführer wenden.

6.4 Die Weise der Reaktion

Wie bereits erwähnt, werden die Mitarbeiter geschult, Kunden mit größtmöglichem Respekt zu behandeln und sie so gut wie möglich zufrieden zu stellen. Die Reaktionen auf verschiedene Arten von Reaktionen variieren. Jede Beschwerde wird individuell beantwortet. Die Antwort kann sowohl vom Kundentyp als auch von den Umständen abweichen.

T-Mobile unterteilt seine Kunden in drei Segmente:

- pre-paid – Ladekarte
- post-paid - Zahlung nach Rechnungsstellung
- IČO⁹⁵ - Unternehmen, mit denen T-Mobile einen Vertrag abgeschlossen hat, günstigere Tarife für seine Kunden. Zu den großen Unternehmen zählen beispielsweise Škoda Auto, ČSOB⁹⁶, Makro usw.

Ein neuer oder langfristiger Kunde erhält in bestimmten Situationen eine andere Antwort auf eine Beschwerde. Für einen neuen Kunden ist T-Mobile vorsichtiger. Weil T-Mobile

⁹⁵ = Wirtschafts-Identifikationsnummer

⁹⁶ ČSOB = Československá obchodní banka, in Übersetzung: Tschechoslowakische Handelsbank

keine oder nur wenige Informationen über ihm hat. Ein langfristiger Kunde, der sich alle paar Jahre beschwert, kann vom Unternehmen vertrauenswürdiger sein und seine Situation leichter berücksichtigen.

Die Formen der Entschädigung variieren je nach Art der Beschwerde: Bei Problemen mit der Rechnung, den angebotenen Tarifen usw. kann T-Mobile einen Rabatt auf den Service für die weitere Rechnungsstellung oder einen Rabatt auf den Service für mehrere Monate oder einen völlig anderen Service auf Probe für einen Monat gewähren. Wenn T-Mobile den Fehler machte, dass die Kosten des Kunden schnell anstiegen, würde es ihm Nettogeld auf der Rechnung zahlen. Wenn es Probleme mit dem falschen Router gibt, wird es von einem T-Mobile-Mitarbeiter repariert oder durch ein brandneues ersetzt.

6.5 Auswertung und Nutzung von Informationen für unternehmensinterne Prozesse

Alle während des Anrufs mit dem Kunden erhaltenen Informationen werden in die Datenbank eingegeben und anschließend ausgewertet. T-Mobile verwendet KPIs (Key Performance Indicators), um den Erfolg der Aktivitäten eines Unternehmens zu messen. Ein Vergleich dessen, was sie erreichen wollten, mit dem, was sie erreicht haben, zum Beispiel die Geschwindigkeit der Bearbeitung einer Beschwerde. Die Entwicklung der Anzahl der Beschwerden im Laufe der Zeit oder die Kundenzufriedenheit wird ebenfalls überwacht. Die Kundenzufriedenheit wird durch die Methode eines Fragebogens bestimmt. Kunden erhalten eine SMS mit einem Link, in dem sie auf einer Skala von 1 bis 5 angeben müssen, wie zufrieden sie mit dem angegebenen Service sind. Aus diesen Daten werden Diagramme, meist monatlich, erstellt. Zur Bewertung wird auch die künstliche Intelligenz verwendet. Durch die Anrufaufnahme kann sie Sprache in Text umwandeln und mithilfe von Schlüsselwörtern Beschwerden sortieren und in einer Datenbank ablegen. Es wird pro Tag ausgewertet, wie viele Beschwerden welcher Art es gab. Es kann auch das Verhalten des Kunden anhand der Intonation der Stimme bewerten, die es auch in der Datenbank enthält. Dies bestimmt den Prozentsatz des Verhaltens: Zum Beispiel, dass 25% der anrufenden Kunden extremverärgert oder aggressiv waren oder 10% zwar unzufrieden waren aber sich höflich verhielten.

T-Mobile verwendet den CRM-Index s.g. Kvadruplet, eine vierstufige Definition, die Beschwerden kategorisiert.

1. Prozess – Art der Beschwerde, wie z. B. ein Tarifproblem

2. Kategorie – beispielweise „Twist“
3. Unterkategorie – Datenpakete, Sprachtarife, Deaktivierung, ...
4. Schritt – Vergütungsspezifikation, ob sich der Kunde berechtigt beschwert hat, ...
+ leere Felder für eine genauere Beschreibung z. B. Tarif falsch eingestellt

Nach diesem System werden Diagramme zur Auswertung erstellt. Es wird bewertet, wie viele Beschwerden sich auf bestimmten Eingangskanälen befinden. Zum Beispiel hat die Corona-Krise jetzt große Auswirkungen. Menschen, die zu Hause sind und mehr Zeit haben, sich nach anderen Diensten zu erkundigen, in Verbindung damit werden Beschwerden eingebracht, dass etwas nicht funktioniert. Dank dieser Bewertung kann T-Mobile seine Kapazität verschieben und sich auf das Problem der Zeit konzentrieren.

Die ausgewerteten Informationen und Diagrammen werden an die nächste Abteilung weitergeleitet. Die meisten Informationen werden dem Marketing zur Verfügung gestellt, das weiterhin operativ mit ihnen zusammenarbeitet. Die bereitgestellten Informationen können sich im Angebot, in Werbung für eine bestimmte Gruppe usw. widerspiegeln. Wenn beispielsweise ein neuer Dienst eingeführt wird, wird die Kundenzufriedenheit bewertet. Wenn die Unzufriedenheit hoch ist, werden ausgewertete Zahlen und andere Informationen aus Database verbundene mit neuem Dienst dem Marketing gesendet, auf Grund dessen kann er den Dienst ändern.

7 SOLL-IST ANALYSE

Die folgende Analyse zielt darauf ab, den gewünschten Zustand mit dem tatsächlichen Zustand zu vergleichen. Ziel der Analyse ist es herauszufinden, ob T-Mobile bei der Bearbeitung von Beschwerden korrekt handelt. Es werden sechs Aspekte ausgewählt, die meines Erachtens die Grundlage für ein ordnungsgemäßes Beschwerdemanagement bilden und zu einer stabilen Kundenbindung führen.

Tabelle 1 Soll-Ist Analyse

Soll-Zustand	Ist-Zustand
Stimulierung der Kunden zur Einreichung der Beschwerde	JA
gründliche Schulung der Mitarbeiter zur Lösung von Beschwerden	JA
System zur Erfassung von Beschwerden	JA
angemessene Formen der Entschädigung	JA
Auswertung der erhaltenen Informationen	JA
Verwendung der Beschwerdeinformationen zur Verbesserungsmaßnahmen	JA

Die Analyse zeigt das Vorhandensein des gegebenen Zustands in allen von mir eingegebenen Punkten. Nach dieser Analyse ist T-Mobile ein Paradebeispiel für ein kundenorientiertes Unternehmen.

1. Die Stimulierung der Kunden, eine Beschwerde einzureichen, ist auf allen Einstiegskanälen von T-Mobile vorhanden. Der Kunde hat die Möglichkeit, sich zu beschweren, und weiß auch, wo er sich beschweren muss.

2. Die Basis einer erfolgreichen Kundenbindung ist ein gut ausgebildeter Einzelne, der weiß, was zu tun und wie es zu tun. Wie bereits im Kapitel Die Weise der Annahme erwähnt, legt T-Mobile großen Wert auf die Schulung seiner Mitarbeiter und auf ihre umfangreiche Kompetenz.
3. T-Mobile erfasst alle Informationen in das CRM-System. Informationen über den Kunden, sein Problem mit einem bestimmten Produkttyp, aber auch, wo die Beschwerde eingegangen ist, wer sie bearbeitet hat und auf welche Weise das Verfahren behandelt wurde.
4. Die Formen der Entschädigung unterscheiden sich von der Art der Probleme. Jede Beschwerde wird so individuell wie möglich gelöst und daher ist es notwendig, die Entschädigung an die gegebene Beschwerde anzupassen.
5. Die Theorie präsentiert verschiedene Methoden, mit denen Informationen ausgewertet werden können. Obwohl T-Mobile keine konkreten Informationen zu den verwendeten Methoden bereitstellen kann. Trotzdem versuchte er, den Zweck dieser Methoden in einigen Umrissen zu beschreiben. Die Informationsquelle für die Analyse ist das CRM-System, Kvadruplet, das Beschwerden aussortiert und anhand dessen die Informationen leichter ausgewertet werden können.
6. Beschwerdeinformationen werden in allen Bereichen des Unternehmens eingesetzt. T-Mobile ist bestrebt, die Bedürfnisse des Kunden so weit wie möglich zu erfüllen, und ist daher bestrebt, die Informationen optimal zu verwenden.

SCHLUSSBETRACHTUNG

In der vorliegenden Arbeit beschäftigte ich mich mit dem kundenorientierten Unternehmen T-Mobile und seinem Beschwerdemanagementprozess. Ziel der Arbeit war es, den Prozess der Bearbeitung von Beschwerden beim Mobilfunkbetreiber herauszufinden und festzustellen, ob dieser Prozess der festgesetzten Theorie entspricht.

Im theoretischen Teil mussten zunächst wichtige Begriffe für diese Arbeit definiert werden. Anschließend wurde das Beschwerdemanagement als untrennbarer Bestandteil der Kundenbindung beschrieben und seine Ziele festgelegt, auf die sich ein kundenorientiertes Unternehmen konzentrieren sollte. Der Hauptteil des theoretischen Teils war eine detaillierte Beschreibung der direkten und indirekten Beschwerdemanagementprozesse. Bei den direkten Prozessen ist die Aufmerksamkeit auf den Kunden und Kontakt mit dem Kunden bei der Beschwerdeannahme, -bearbeitung und -reaktion gerichtet. Bei den indirekten Prozessen liegt die Aufmerksamkeit auf die von Kunden erhaltenen Informationen.

Im praktischen Teil wird zunächst der Mobilfunkbetreiber T-Mobile vorgestellt. Der praktische Teil kopiert die grundlegende theoretische Basis und beschreibt den Prozess des Beschwerdemanagements im T-Mobile, von der Beschwerdestimulierung bis zur Verwendung von Beschwerdeinformationen. Die resultierende Ausgabe der Arbeit war ein Vergleich des Soll und Ist-Zustands mithilfe der Soll-Ist Analyse, für die sechs Kriterien ausgewählt wurden. T-Mobile hat alle festgestellten Kriterien erfüllt. Diese Analyse hat gezeigt, dass es sich bei T-Mobile um ein erfolgreiches Beschwerdemanagement handelt und dass T-Mobile ein gutes Beispiel für ein kundenorientiertes Unternehmen ist. Die hohe Kundenzufriedenheit zeigt sich unter anderem in der führenden Position der Mobilfunkbetreiber in der Tschechischen Republik mit der Zahl von 6,2 Millionen Kunden.

LITERATURVERZEICHNIS

BRUHN, Manfred. *Kundenorientierung: Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management (CRM)*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag, ©2011. ISBN 978-3-406-6247-0.

BRUHN, Manfred. *Qualitätsmanagement für Dienstleistungen: Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement Grundlagen – Konzepte – Methoden*. Berlin Heidelberg: Springer Gabler, 2016. S. 448. ISBN: 978-3-662-50360-7.

HECKELMANN, Sabine. *Beschwerdemanagement in Versicherungsunternehmen* [online]. Karlsruhe: VVW GmbH, 1997 [zit. 2020-03-18]. ISBN 978-3-88487-671-8. Unter:

https://books.google.cz/books?id=FWsmHVK_te8C&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

HENSEL, Christian. *Betrieblicher Leistungsprozess: Betriebswirtschaftslehre kompakt*, Norderstedt: BoD – Books on Demand, 2018 [zit. 2020-03-19]. ISBN 978-3-7528-6617-9. Unter:

https://books.google.cz/books?id=1mV5DwAAQBAJ&dq=Betrieblicher+Leistungsprozess&hl=cs&source=gbs_navlinks_s

KÜNZEL, Hansjörg (Hrsg.). *Erfolgsfaktor Kundenzufriedenheit: Handbuch für Strategie und Umsetzung*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012. ISBN 978-3-642-32552-6.

LEHTINEN, Jarmo. *Aktivní CRM: Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1814-9.

PLEIN, Katrin. *Dysfunktionales Beschwerdeverhalten: Ausprägungen, Entstehung, Auswirkungen und Managementimplikationen*. Springer-Verlag, 2015. ISBN 978-3-6581-1330-8.

RENNHAK, Carsten (Hrsg.). *Herausforderung Kundenbindung* [online]. Deutscher Universitätsverlag, ©2006 [zit. 2020-03-19]. ISBN 978-3-8350-9245-7. Unter: <https://www.springer.com/de/book/9783835004009>

RONER, Thomas Artur. *Kundenzufriedenheit: Beschwerdemanagement als Instrument zur Kundenbindung*. Hamburg: Diplomica Verlag, 2008. ISBN 978-3-8366-1456-6.

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho uspokojení*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0514-1.

STAUSS, Bernd; SEIDEL, Wolfgang. *Beschwerdemanagement: Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe*. München: Hanser, 2007. ISBN 978-3-446-40593-6.

TÖPFER, Armin (Hrsg.). *Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden*. Berlin: Springer, 2008. ISBN 978-3-540-22060-6.

Elektronische Quellen:

ADAPTIC. *Co je CRM* [online]. ©2005-2020 [zit. 2020-04-25]. Unter: <https://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/crm/>

FLEIG, Jürgen. *Bestandsaufnahme und erste Maßnahmen bei Kundenbeschwerden*. [online]. 7.11.2019 [zit. 2020-04-05]. Unter: <https://www.businesswissen.de/hb/bestandsaufnahme-und-erste-massnahmen-bei-kundenbeschwerden/>

STAUSS, Bernd. *Beschwerdemanagement*. In: GABLER WIRTSCHAFTSLEXIKON [online]. 15.02.2018 [zit. 2020-02-26]. Unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beschwerdemanagement-28225/version-251860>

SWISS SAFETY CENTER. *ISO 10002 - Kundenzufriedenheit, Reklamationsbearbeitung* [online]. ©2020 [zit. 2020-04-18]. Unter: <https://www.safetycenter.ch/de/certifications/systeme-produkte/normen-standards/iso-10002/>

T-Mobile Czech Republic a.s. *Kontaktní informace* [online]. ©2004-2020 [zit. 2020-04-05]. Unter: <https://www.t-mobile.cz/kontakty-t-mobile>

T-Mobile Czech Republic a.s. [online]. ©2004-2020 [zit. 2020-04-05]. Unter: https://www.t-mobile.cz/dcpublic/IFSR_2004_EN.pdf

T-Mobile Czech Republic a.s. *Bezpečnost* [online]. ©2004-2020 [zit. 2020-04-05]. Unter: <https://www.t-mobile.cz/ochrana-udaju/bezpecnost>

T-Mobile Czech Republic a.s. *Dokumenty ke stažení* [online]. ©2004-2020 [zit. 2020-04-05]. Unter: <https://www.t-mobile.cz/podpora/ke-stazeni>

WECLAPP. *Was ist CRM? Was ist ein CRM-System? Einfach erklärt!* [online]. ©2020 [zit. 2020-04-26]. Unter: <https://www.weclapp.com/de/crm/>

ZAVORAL, Petr. *Stručná historie CRM*. In: Itbiz.cz [online]. 19.10.2015 [zit. 2020-04-26]. Unter: <https://www.itbiz.cz/clanky/strucna-historie-crm>

SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

bzw. beziehungsweise

d.h. das heißt

S. Seite

s.g. so genannt

vgl. vergleiche

usw. und so weiter

z. B. zum Beispiel

zit. zitiert

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1 Direkte und indirekte Prozesse	22
Abbildung 2 Beschwerdeinhalts-Infomationen	25
Abbildung 3 Beschwerdeabwicklungs-Informationen	26
Abbildung 4 Überblick über die verschiedenen Verantwortungsebenen	28
Abbildung 5 Subjektive Qualitätsindikatoren bei Kundenzufriedenheit.....	35
Abbildung 6 Objektive Qualitätsindikatoren	35

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1 Soll-Ist Analyse.....	48
---------------------------------	----

ANHANGSVERZEICHNIS

Anhang I: ISO 9001:2015

Anhang II: ISO/IEC 27018:2014

ANHANG A I: ISO 9001:2015

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 記 証 証 書 ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT ◆	  
	<h1>ZERTIFIKAT</h1>
	TÜV SÜD Slovakia s.r.o. Zertifizierungsstelle für Managementsysteme akkreditiert durch SNAS die Bescheinigung über die Akkreditierung Nr. Q-011 bescheinigt, dass das Unternehmen
	 T-Mobile Czech Republic a.s. Tomičkova 2144/1 CZ – 148 00 Praha 4, Chodov IČO: 649 49 681
	für den Geltungsbereich
	Entwurf, Entwicklung, Implementierung und Betrieb von Mobilfunk- und Festnetztelekommunikationsdiensten und ICT-Lösungen, Kundenbetreuung für bedeutende Unternehmenskunden und öffentliche Verwaltung
	ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt hat und anwendet.
	Durch ein Audit, Bericht-Nr. 1174/20/18/Q/AS/R3 wurde der Nachweis erbracht, dass die Forderungen der
	EN ISO 9001:2015
	erfüllt sind. Dieses Zertifikat ist gültig in Verbindung mit dem Hauptzertifikat von 2018-12-13 bis 2021-12-12 Zertifikat-Registrier-Nr. Q 1174-4/1



Bratislava, 2018-12-13



TÜV SÜD Slovakia s.r.o.
Zertifizierungsstelle für Managementsysteme
Unternehmensgruppe TÜV SÜD
Jatškova 6, 821 03 Bratislava

F-Q-020/3/1

ANHANG A II: ISO/IEC 27018:2014

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認證證書 ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT



ZERTIFIKAT

TÜV SÜD Slovakia s.r.o.
Zertifizierungsstelle für Managementsysteme

bescheinigt, dass das Unternehmen



T-Mobile Czech Republic a.s.
Tomičkova 2144/1
CZ – 148 00 Praha 4, Chodov
IČO: 649 49 681

für den Geltungsbereich

**Entwurf, Entwicklung, Implementierung und Betrieb
von Mobilfunk- und Festnetztelekommunikationsdiensten
und ICT-Lösungen, Kundenbetreuung für bedeutende
Unternehmenskunden und öffentliche Verwaltung**

ein Managementsystem der Schutz personenbezogener Daten
in der Cloud eingeführt hat und anwendet.

Durch ein Audit, Bericht-Nr. **1174/20/18/CM/AS/R3**
wurde der Nachweis erbracht, dass die Forderungen der

ISO/IEC 27018:2014

erfüllt sind. Dieses Zertifikat ist gültig in Verbindung
mit dem Hauptzertifikat bis **2021-12-12**

Zertifikat-Registrier-Nr. **CM 1174-4/1**

Bratislava, 2018-12-13



TÜV SÜD Slovakia s.r.o.
Zertifizierungsstelle für Managementsysteme
Unternehmensgruppe TÜV SÜD
Jašíkova 6, 821 03 Bratislava

F-Q-01925