

**Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg**

**Fakultät Life Science**

**Studiengang Ökotrophologie**

**Beschwerdemanagement**

**in der**

**Lebensmittelindustrie**

**Bachelorarbeit**

**Tag der Abgabe: 29.08.2014**

**Prof. Dr. Christoph Wegmann**

**Verfasserin: Julia Rohlfs**

**Dipl.oec.troph. Christiane Theophile**

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>6</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>8</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>9</b>
1.1 Problemstellung .....	9
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit .....	9
<b>2 Einführung in das Beschwerdemanagement</b> .....	<b>10</b>
2.1 Begriff Beschwerde .....	10
2.2 Spezielle Arten von Beschwerdeführern .....	11
2.3 Customer Relationship Management, Customer Care und Beschwerdemanagement .....	13
2.4 Überblick über die Aufgaben des Beschwerdemanagements .....	14
<b>3 Ziele des Beschwerdemanagements</b> .....	<b>16</b>
<b>4 Warum ist Beschwerdemanagement so wichtig?</b> .....	<b>18</b>
4.1 Verhalten unzufriedener Kunden.....	18
4.2 Messung der Kundenzufriedenheit.....	18
4.3 Onlineportale .....	20
<b>5 Aufbau und Ablauf des Beschwerdemanagements: Direkter Beschwerdemanagementprozess</b> .....	<b>20</b>
5.1 Stimulierung der Beschwerdeartikulation .....	20
5.1.1 Der mündliche Beschwerdekana.....	21
5.1.2 Der schriftliche Beschwerdekana.....	22
5.1.3 Der telefonische Beschwerdekana.....	22
5.1.4 Der elektronische Beschwerdekana.....	23
5.1.5 Bekanntmachung der Beschwerdekana.....	24
5.1.6 Unterstützende Maßnahmen zur Stimulierung von Beschwerden .....	25

5.2 Aufnahme der Beschwerden .....	26
5.3 Bearbeitung der Beschwerden .....	28
5.3.1 Differenzierung verschiedener Beschwerdebearbeitungsabläufe .....	29
5.3.2 Definition einzelner Bearbeitungsschritte .....	30
5.3.3 Überprüfung der Abläufe.....	30
5.3.4 Dokumentation der Bearbeitung: .....	31
5.4 Reaktion gegenüber dem Kunden.....	31
5.4.1 Reaktion auf mündlich vorgebrachte Beschwerden .....	32
5.4.2 Reaktion auf schriftlich vorgebrachte Beschwerden .....	34
5.4.3 Mögliche Reaktionsformen auf unterschiedliche Beschwerdegründe....	36
5.4.4 Mögliche Wiedergutmachungen.....	37
<b>6 Aufbau und Ablauf des Beschwerdemanagements: Indirekter</b>	
<b>Beschwerdemanagementprozess.....</b>	<b>38</b>
6.1 Auswertung der Beschwerden .....	38
6.1.1 Häufigkeitsverteilungen.....	38
6.1.2 Frequenz-Relevanz-Analysen.....	39
6.1.2.1 Frequenz-Relevanz-Analysen auf Basis der Kundensichtweise.....	39
6.1.2.2 Frequenz-Relevanz-Analysen auf Basis von Erfahrungswerten des Unternehmens.....	40
6.2 Controlling des Beschwerdemanagementsystems .....	41
6.2.1 Wirtschaftlichkeit von Beschwerdemanagementsystemen .....	41
6.2.2 Controlling der Einhaltung der Prozessschritte und der Aufgabenerfüllung .....	44
6.3 Reporting der Beschwerden.....	47
6.3.1 Inhalte.....	47
6.3.2 Adressaten des Reportings.....	48
6.4 Nutzung der Beschwerdeinformationen .....	48
6.4.1 Methoden der Qualitätsverbesserung .....	48

6.4.2 Zuständigkeiten .....	50
6.4.3 Weitere Möglichkeiten der Informationsnutzung .....	51
<b>7 Voraussetzungen für die Planung und Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems .....</b>	<b>51</b>
7.1 Verschiedene Ausrichtungen des Beschwerdemanagements .....	52
7.2 Wahl der Ausrichtung .....	52
<b>8 Mitarbeiterschulung .....</b>	<b>53</b>
<b>9 Allgemeine Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Beschwerdemanagements .....</b>	<b>54</b>
<b>10 Besonderheiten für die Lebensmittelindustrie.....</b>	<b>60</b>
10.1 Betrachtung der Lebensmittelmärkte.....	60
10.2 Betrachtung der rechtlichen Gegebenheiten .....	62
10.3 Qualitätsnormen.....	64
10.3.1 DIN EN ISO 9001:2008.....	65
10.3.2 DIN ISO 10002:2010 .....	66
10.3.3 DIN EN ISO 22000:2005.....	66
10.4 Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit.....	67
10.5 Verbraucherschutzämter und Verbraucherzentralen .....	68
<b>11 Studien.....</b>	<b>69</b>
11.1 Erklärung der Vorgehensweise und Durchführung .....	69
11.2 Experteninterviews.....	73
11.2.1 Darstellung der Ergebnisse .....	73
11.2.2 Bewertung der Ergebnisse.....	84
11.2.2.1 Vorhandenes Wissen über Beschwerdemanagement.....	84
11.2.2.2 Weiterhin bestehende Vorurteile .....	84
11.2.2.3 Beschwerdekanäle und deren Kommunikation .....	85
11.2.2.4 Zuständigkeiten und Prozesse.....	86
11.2.2.5 Reaktionszeit .....	87

11.2.2.6 Ersatzleistungen .....	87
11.2.2.7 Schulung der Mitarbeiter .....	88
11.2.2.8 Kontrolle der Kosten .....	88
11.2.2.9 Selbsteinschätzung .....	89
11.3 Mystery Complaints-Erhebung .....	89
11.3.1 Bewertung der Eingangsbestätigungen .....	89
11.3.2 Bewertung der Zwischenbescheide .....	90
11.3.3 Bewertung der abschließenden Antworten und Darstellung der Problemlösungen .....	92
11.3.4 Darstellung der Reaktionszeiten .....	93
11.3.5 Ergebnisse über die Beschwerdeaufnahme .....	95
11.3.6 Unterschiede in den verwendeten, elektronischen Beschwerdekanälen .....	96
11.4 Vergleich Experteninterviews – Mystery Complaints-Erhebung.....	96
<b>12 Verbesserungsvorschläge .....</b>	<b>102</b>
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>104</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>105</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>106</b>
<b>Erklärung .....</b>	<b>111</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	CRM (im Sinne des Kundenbeziehungsmanagements) – Customer Care Management – Beschwerdemanagement	13
Abbildung 2:	Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus	15
Abbildung 3:	Reaktionstypen aufgrund Konsumenten(un-)zufriedenheit	18
Abbildung 4:	Umgang mit verärgerten Kunden	35
Abbildung 5:	Mögliche Reaktionen auf berechtigte und unberechtigte Beschwerden aus Kunden- und Unternehmenssicht	36
Abbildung 6:	Unterschiedliche Reaktionsformen für die Problemlösung beziehungsweise Wiedergutmachung von Kundenbeschwerden	37
Abbildung 7:	Kostenkategorien des Beschwerdemanagements	42
Abbildung 8:	Nutzenkomponenten des Beschwerdemanagements	43
Abbildung 9:	Strategieoptionen Zufriedenheitsmaximierung versus Unzufriedenheitsminimierung	55
Abbildung 10:	Veränderung des Kundebeziehungs-Lebenszyklus durch Neukundenmanagement	58
Abbildung 11:	Veränderung des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus durch Beschwerdemanagement	59
Abbildung 12:	Lebensmittelmärkte: Hohe Zufriedenheit mit der Reklamationsbearbeitung zählt positiv auf die Globalzufriedenheit ein	61
Abbildung 13:	Verwendete Beschwerdekanäle	77

Abbildung 14:	Verwendete Medien zur Stimulierung der Beschwerden	78
Abbildung 15:	Anzahl der Tage bis zur ersten Kontaktaufnahme	79
Abbildung 16:	Anzahl der Tage bis zur Problemlösung	80
Abbildung 17:	Maßnahmen zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit	83
Abbildung 18:	Eingangsbestätigungen	90
Abbildung 19:	Zwischenbescheide	91
Abbildung 20:	Abschließende Antworten	92

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Standards der Beschwerdebearbeitung	45
Tabelle 2:	Verordnungen der Europäischen Union zur Lebensmittelsicherheit und -hygiene	63
Tabelle 3:	Ausgewählte deutsche Verordnungen und Gesetze zum Thema "Lebensmittel"	63
Tabelle 4:	Assoziationen zum Begriff "Beschwerde"	74
Tabelle 5:	Aspekte des Kundenmanagements und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg	75
Tabelle 6:	Anzahl der Tage bis zur ersten Kontaktaufnahme und deren Häufigkeiten	93
Tabelle 7:	Anzahl der Tage bis zur Problemlösung und deren Häufigkeiten	94
Tabelle 8:	Häufigkeiten der zur Beschwerdeabwicklung abgefragten Angaben	95
Tabelle 9:	Anzahl der Tage bis zur ersten Kontaktaufnahme mit dem Kunden	97
Tabelle 10:	Anzahl der Tage bis zur Problemlösung	98
Tabelle 11:	Vergleich Ersatzleistungen	99
Tabelle 12:	Selbsteinschätzung der Unternehmen über ihr eigenes Beschwerdemanagement in Gegenüberstellung zur Wahrnehmung des Kunden	101

# **1 Einleitung**

## **1.1 Problemstellung**

Beschwerdemanagement ist ein zentraler Punkt des Kundenbeziehungsmanagements und somit von hoher Wichtigkeit für die Zufriedenheit der Kunden. Im Fokus steht die Verhinderung ihrer Abwanderung zu Konkurrenzunternehmen bei auftretender Unzufriedenheit (Stauss, 2009, S. 347). Da heutzutage das Angebot höher ist als die Nachfrage und die Märkte gesättigt sind (Nienhoff, 2004, S. 252), ist dies logischerweise für unzufriedene Kunden die bequemere und meist schnelleren Erfolg bringende Option, als sich mit ihren Problemen an das Unternehmen zu wenden. Sich an das Unternehmen zu wenden, bedeutet mehr Aufwand. Zudem besteht immer irgendwo die Angst, als kleinlicher Nörgler dazustehen (Rudolf, 1999, S. 20).

Doch häufig wird dem Beschwerdemanagement zu wenig Bedeutung beigemessen, die Unternehmen konzentrieren sich eher darauf, zufriedene Kunden noch mehr zu begeistern und neue Kunden zu gewinnen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 2, 10 – 11). Haben Unternehmen doch erkannt, dass Beschwerden hilfreich sein können und eine Chance darstellen, mangelt es oft an der richtigen Handhabung der Beschwerden und Umsetzung der Prozesse (Böttcher, 2003, S. 22).

## **1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit**

Ziel der Arbeit ist es, die aktuell vorherrschenden Probleme bei der Umsetzung bzw. Durchführung des Beschwerdemanagements mit besonderem Blick auf die Unternehmen der Lebensmittelindustrie in Deutschland aufzuzeigen und praktische Tipps zur Verbesserung zu geben.

Dazu wird zunächst nach einer allgemeinen Einführung und Erklärung der Begrifflichkeiten das Beschwerdemanagement in seinem Aufbau bzw. seinem Ablauf und seiner Funktion beschrieben, um darzustellen, wie Beschwerdemanagement richtig umgesetzt wird. Es werden die häufigsten

Probleme und Schwierigkeiten herausgestellt und Besonderheiten für die Lebensmittelindustrie charakterisiert. Zudem werden eigene Studien durchgeführt, die Experteninterviews mit Fachleuten aus der Lebensmittelindustrie sowie eine Mystery Complaints-Erhebung beinhalten, bei der unter einem Decknamen Beschwerden an Lebensmittelunternehmen adressiert werden, um deren Reaktion zu beobachten und im Sinne eines erfolgreichen Beschwerdemanagements zu bewerten. Durch diese Studien zeigt sich auch, ob die Selbsteinschätzung der Unternehmen der Realität entspricht.

Die Erkenntnisse aus den Studien zeigen die Schwachstellen im Beschwerdemanagement der deutschen Lebensmittelunternehmen auf und sollen dazu anregen, das eigene Beschwerdemanagement noch einmal kritisch zu hinterfragen, zu kontrollieren und die Prozesse zu optimieren. Als praktische Hilfe werden für die aufgezeigten Schwachstellen konkrete Verbesserungsvorschläge gegeben, die einer korrekten Umsetzung des Beschwerdemanagements entsprechen.

## **2 Einführung in das Beschwerdemanagement**

### **2.1 Begriff Beschwerde**

In einer Beschwerde drückt ein Kunde seine Unzufriedenheit gegenüber einem Unternehmen oder seltener auch einer anderen, unbeteiligten Institution aus. Dabei kann der Kunde mit dem Produkt an sich, der Verpackung, dem Preis des Produkts, der Werbung, dem Service, einer Dienstleistung oder auch dem Verhalten eines Mitarbeiters unzufrieden sein. Auch wenn der Kunde nur leicht verärgert ist oder höflich Anmerkungen vorbringt, handelt es sich um eine Beschwerde. Mit einer Beschwerde möchte der Kunde zudem bewirken, dass das Unternehmen handelt. Dies könnten ein Umtausch des als mangelhaft bewerteten Produkts, die Rückerstattung des Kaufpreises oder andere Wiedergutmachungen sein. Dabei ist zu beachten, dass der Kunde den Wunsch nach

Wiedergutmachung nicht immer explizit zum Ausdruck bringt. Es liegt ebenfalls eine Beschwerde vor, wenn sich mögliche oder ehemalige Kunden beschweren oder Verbände, Medien oder andere Einrichtungen dem Unternehmen gegenüber Unzufriedenheit ausdrücken (Stauss/ Seidel, 2014, S. 28).

Von der Beschwerde abzugrenzen ist die Reklamation. Das vom Kunden erworbene Produkt oder die in Anspruch genommene Dienstleistung entspricht nicht dessen, was das Unternehmen dargestellt und versprochen hat. Der Kunde fordert nun eine Lösung, die er unter Umständen auch juristisch durchsetzen kann. Denkbar sind Umtausch, Rückgabe, Preisnachlass oder Rückerstattung des bezahlten Betrags. Die Reklamation ist also eine Sonderform der Beschwerde, die rechtlich von Bedeutung ist (Stauss/ Seidel, 2014, S. 29).

Nicht zu den Beschwerden gehören Belästigungen und Verbesserungsvorschläge. Verbesserungsvorschläge sind Ideen von Kunden, wie Produkte, Dienstleistungen oder andere Aspekte optimiert werden könnten. Dabei lässt sich im Gegensatz zur Beschwerde keine Unzufriedenheit des Kunden erkennen. Bei Belästigungen hingegen ist der Kunde offensichtlich unzufrieden, allerdings lässt sich nicht herausfinden, womit genau er unzufrieden ist, da sich seine Äußerungen auf Beleidigungen u. ä. beschränken. Somit kann das Anliegen nicht als Beschwerde bearbeitet werden und eine Problemlösung ist unmöglich (Stauss/ Seidel, 2014, S. 18).

## **2.2 Spezielle Arten von Beschwerdeführern**

Zunächst sind hier die Beschwerdeführer zu nennen, die sich nach gewisser Zeit erneut über dasselbe oder ein völlig neues Problem beschweren. Bei ihnen sind eine Abwanderung und andere, unerwünschte Verhaltensweisen wie zum Beispiel negative Mundpropaganda sehr wahrscheinlich, weshalb diese Art der Beschwerde besonders ernst genommen werden muss. Außerdem erwarten Kunden nicht nur, dass ein zur Beschwerde Anlass gebendes Problem wiedergutmacht wird, sondern auch, dass es in Zukunft nicht mehr auftritt. In dem Fall, dass sie nun ein anderes, neues Problem erfahren, wird es ebenfalls schwierig, Zufriedenheit wieder herzustellen, da sie sich nun schon über mehrere

Aspekte ärgern mussten und sich die Empfindung einstellt, dass sowohl Fähigkeiten als auch Qualität des Unternehmens mangelhaft sind (Stauss/ Seidel, 2014, S. 211 – 212).

Ferner können Beschwerdeführer mit der Abwicklung der Beschwerde unzufrieden sein und dies dem Unternehmen gegenüber vorbringen. Auch hier muss das Anliegen des Kunden in besonderem Maße ernst genommen werden. Der Kunde ist nämlich innerhalb sehr kurzer Zeit erneut verärgert und somit außerordentlich empfindlich. Sofern der Kunde mit der Wiedergutmachung unzufrieden ist, diese von Unternehmensseite aus jedoch nicht anders ausfallen kann, so muss dennoch bedacht auf den Kunden eingegangen werden. Die Entscheidung sollte nun auf eine andere Art und Weise beziehungsweise mit neuen Erklärungsansätzen versucht verständlich gemacht zu werden (Stauss/ Seidel, 2014, S. 212).

Überdies gibt es noch diejenigen Beschwerdeführer, die sich um der Beschwerde willen beschweren. Sie machen tatsächlich nur einen sehr kleinen Teil der Beschwerdeführer aus, tragen jedoch entscheidend zur Sichtweise der Unternehmen auf die Beschwerdeführerallgemeinheit bei. Doch woran erkennt man derartige Beschwerdeführer? Eindeutig und einfach geht und ist es nicht, aber es gibt eine Reihe von Aspekten, die darauf hinweisen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 212 – 213):

- starke Übertreibungen bei der Beschwerde oder der Forderung nach Wiedergutmachung,
- Probleme werden erfunden,
- Beschwerde ist nicht nachvollziehbar,
- Beschwerde ist belästigend, soll schaden,
- aus einem Problem werden mehrere gemacht,
- Einwände gegen alle Vorschläge von Unternehmensseite,
- scheinbar Freude an der Auseinandersetzung.

Auf jeden Fall sollte eine Zuordnung zu dieser Art von Beschwerdeführern nicht spontan entschieden, sondern sorgfältig und unabhängig geprüft werden. Hilfreich ist es dabei, wenn auf Kundendatenbanken zurückgegriffen werden kann (Stauss/ Seidel, 2014, S. 212 – 213).

Zu guter Letzt sind Beschwerdeführer zu nennen, die zwar auch Probleme erfinden, jedoch nicht um der Beschwerde willen, sondern um sich einen Vorteil durch zum Beispiel kostenlose Warensendungen zu verschaffen. Dazu werden häufig gravierende Probleme erfunden, teilweise sogar Verletzungen durch die mangelhaften Produkte beklagt. Da diese Probleme jedoch auch tatsächlich auftreten können, muss auch hier der Sachverhalt geprüft werden. Häufig reicht es schon aus, ärztliche Atteste zu verlangen und die Kunden um detaillierte, produktspezifische Daten zu bitten wie den Kaufort, das Mindesthaltbarkeitsdatum, die Chargennummer, den EAN Code und ähnliche Angaben (Hahn/ Wellmann, 2012, S. 96 – 97). Jedoch sollte nicht die Angabe aller möglichen Details zwingend notwendig sein, um eine Beschwerde einzureichen, da dies abschreckend wirkt und dadurch auch wertvolle Beschwerden verloren gehen können (Stauss/ Seidel, 2014, S. 119).

### 2.3 Customer Relationship Management, Customer Care und Beschwerdemanagement

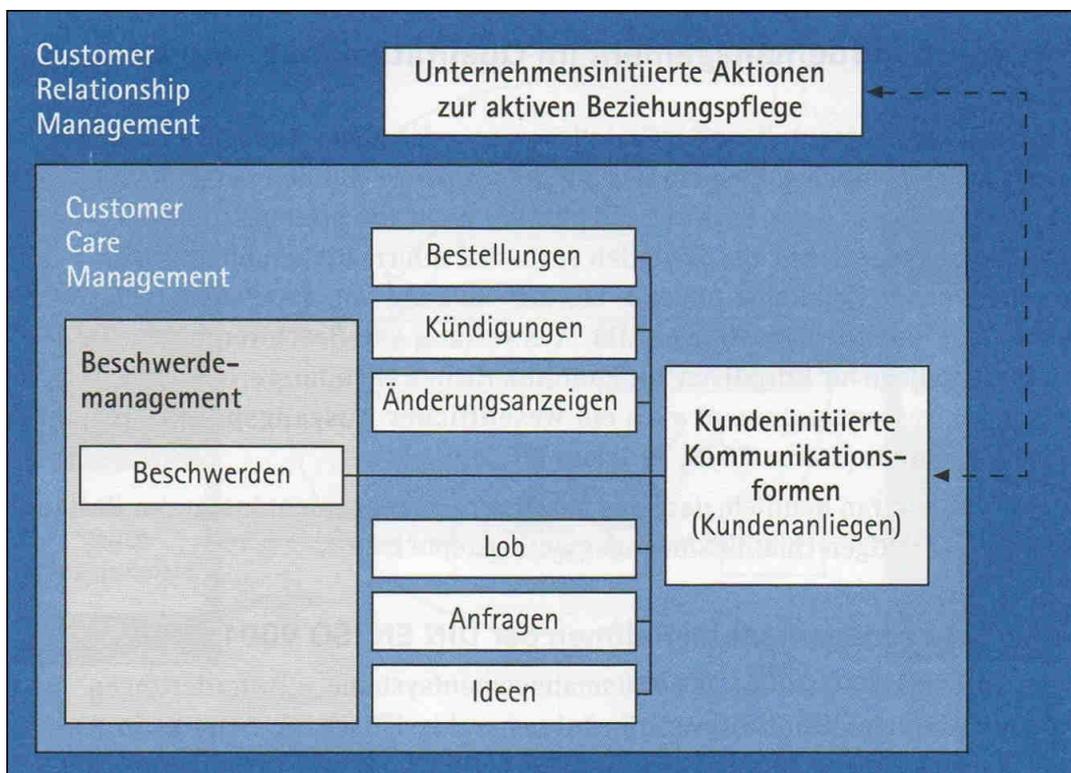


Abbildung 1: CRM (im Sinne des Kundenbeziehungsmanagements) – Customer Care Management – Beschwerdemanagement (Stauss/ Seidel, 2014, S. 19)

Abbildung 1 veranschaulicht die Einordnung des Beschwerdemanagements in das Customer Care bzw. Customer Relationship Management.

Das Customer Relationship Management oder Kundenbeziehungsmanagement befasst sich mit allen Angelegenheiten, die die Beziehung zu den Kunden betreffen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf Handlungen und Kommunikationsmaßnahmen, die vom Unternehmen ausgehen. Durch diese soll der Kunde an das Unternehmen gebunden werden. Dabei wird der Kunde den gesamten Kundenbeziehungs-Lebenszyklus über betreut, von der Gewinnung als Kunde über die Festigung der Bindung bis hin zur Beendigung oder Wiedergewinnung (Stauss/ Seidel, 2014, S. 17 – 19).

Geht der Kunde von sich aus auf das Unternehmen zu, spricht man vom Customer Care Management. Das Beschwerdemanagement ist folglich ein Teil des Customer Care Managements, da der Kunde sich in diesem Fall mit seiner Unzufriedenheit an das Unternehmen wendet. Weitere Bearbeitungsfelder des Customer Care Managements sind Lob, Anfragen, Verbesserungsvorschläge, Änderungsanzeigen, Kündigungen sowie Bestellungen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 18).

## **2.4 Überblick über die Aufgaben des Beschwerdemanagements**

Das Beschwerdemanagement reagiert also auf Kunden, die aufgrund von Unzufriedenheit auf das Unternehmen zukommen. Daraus geht hervor, dass das Beschwerdemanagement zur Aufgabe hat, die gefährdete Kundenbeziehung wieder zu stabilisieren, indem es Kundenzufriedenheit wiederherstellt (Stauss/ Seidel, 2014, S. 17).

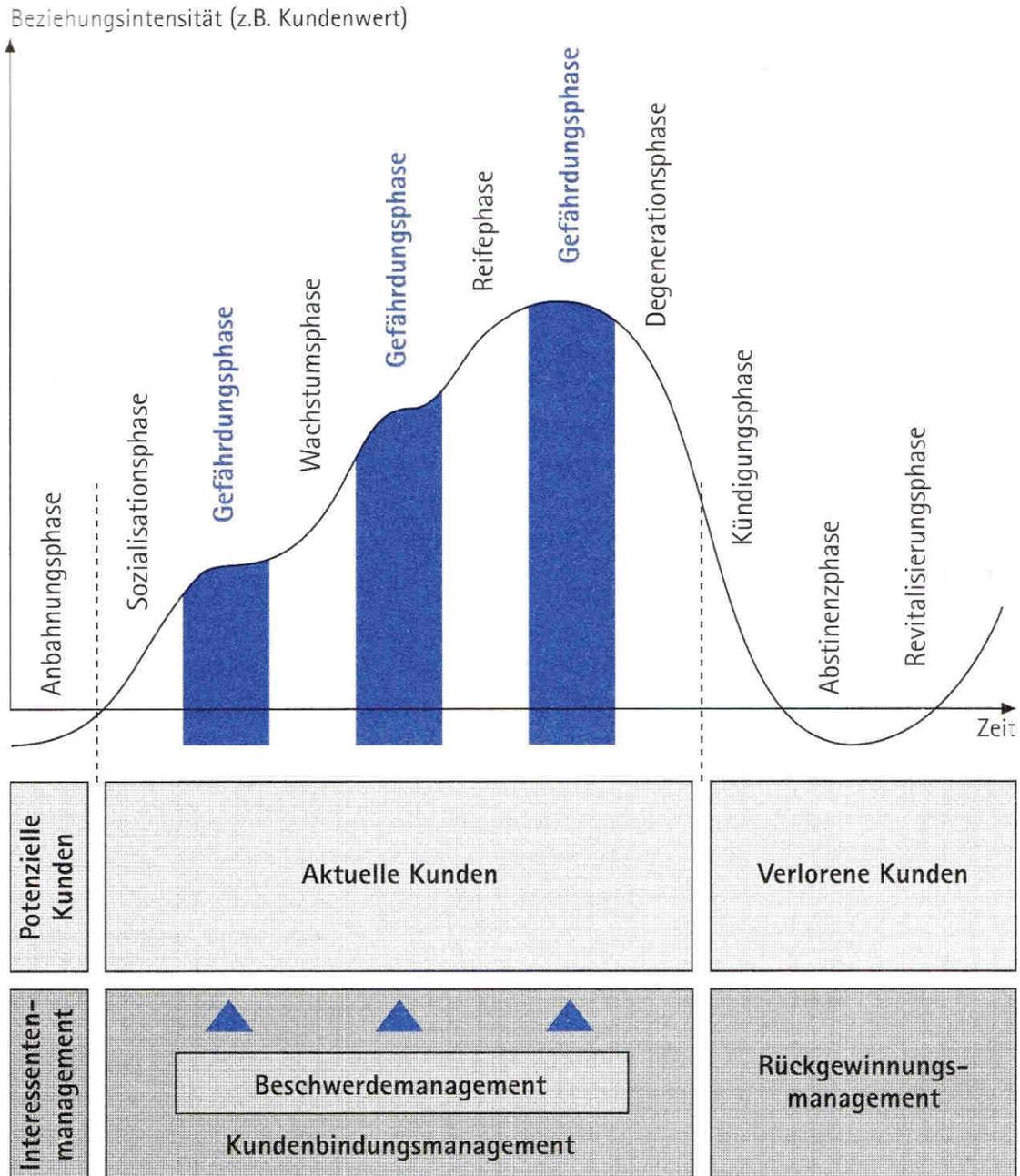


Abbildung 2: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus (Stauss/ Seidel, 2014, S. 6)

Abbildung 2 zeigt den Kundenbeziehungs-Lebenszyklus und dessen konkrete Ansatzpunkte für das Beschwerdemanagement. Am Anfang des Zyklus steht die Neugewinnung des Kunden, am Ende seine Rückgewinnung. In der Zeit dazwischen tauchen immer wieder Gefährdungsphasen auf, in denen eine frühzeitige Abwanderung des Kunden sehr wahrscheinlich ist. In diesen Phasen greift das Beschwerdemanagement, um den verärgerten Kunden wieder aufzufangen und einer Abwanderung entgegen zu wirken (Stauss/ Seidel, 2014, S. 6). Dafür sind eine zügige Bearbeitung der Beschwerden, individuelles

Eingehen auf den Kunden und die Lösung des Problems besonders wichtig (Stauss/ Seidel, 2014, S. 51).

Ein positiver Nebeneffekt des Beachtens von Beschwerden ist die einfache Möglichkeit zur Messung der Kundenzufriedenheit. Es kann sogar nicht nur herausgefunden werden, ob und wie viele Kunden unzufrieden sind, sondern auch konkret worüber sie verärgert sind. Zudem ist die Methode der Beschwerdebearbeitung kostengünstiger als Marktforschungsmaßnahmen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 42).

Außerdem sollten die Beschwerden für die Verbesserung interner Schwachstellen genutzt werden, wie zum Beispiel zur Behebung von Qualitätsproblemen bei Produkten oder Prozessen. Dazu müssen die Beschwerden über die Bearbeitung zu Gunsten des Kunden hinaus ausgewertet werden und die gewonnenen Informationen in mögliche Verbesserungsansätze umgewandelt werden (Stauss/ Seidel, 2014, S. 20). Dass die Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit inzwischen ein ernst zu nehmender Aspekt im Qualitätsmanagement ist, wird auch in zahlreichen Normen zum Qualitätsmanagement deutlich. In der DIN EN ISO 9001:2008 wird beispielsweise vorgebracht, dass Kundenzufriedenheit überwacht werden muss, um die Wirksamkeit des eigenen Qualitätsmanagementsystems zu überprüfen und um Fehler zu bewerten. Es wird zudem direkt gefordert, dass dazu Kundenbeschwerden verwendet werden sollen (Deutsches Institut für Normung, 2008, S. 40, 44).

### **3 Ziele des Beschwerdemanagements**

Hauptziel des Beschwerdemanagements ist es, das Unternehmen gegen die Konkurrenz zu stärken und mehr Gewinn zu erwirtschaften. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Beschwerden optimal und strukturiert beantwortet, genutzt und ausgewertet werden. Folgende Unterziele sollten dafür angestrebt werden (Stauss/ Seidel, 2014, S. 63 – 65):

1. Abwanderung bestehender Kunden verhindern,
2. wieder aufgefangene Kunden so stark binden, dass sie noch mehr zu einem guten Umsatz beitragen als vor Auftreten der Unzufriedenheit,
3. Image des Unternehmens in Bezug auf Kundenorientierung verbessern,
4. Qualität der angebotenen Produkte verbessern,
5. Qualität der Prozesse und internen Abläufe verbessern,
6. Auswirkungen fehlerhafter Produkte vermeiden.

Um unzufriedene Kunden davon abzuhalten, zu Konkurrenzunternehmen zu wechseln, muss ihre Zufriedenheit wieder hergestellt werden. Dadurch fühlen sie sich anerkannt und umsorgt, sodass sie stärker ans Unternehmen gebunden und zufriedener sind als zuvor und somit im Idealfall öfter, mehr und auch andere Produkte erwerben (Stauss/ Seidel, 2014, S. 63 – 65). Außerdem sind zufriedener Kunden weniger abgeneigt, höhere Preise zu bezahlen und Preiserhöhungen zu dulden (Homburg/ Koschate/ Hoyer, 2005, S. 93). Durch die gestiegene Begeisterung kommt es zu positiver Mund-zu-Mund-Propaganda, das Image des Unternehmens verbessert sich und neue, potenzielle Kunden werden auf das Unternehmen aufmerksam. Dies funktioniert so zuverlässig, weil Freunde, Bekannte oder Arbeitskollegen glaubwürdiger erscheinen als Unternehmen, die sich selbst loben (Diller, 2011, S. 259).

Beschwerden geben oft Hinweise auf Probleme bei der Nutzung der Produkte. Werden diese beachtet und überprüft, können bisher unentdeckte Qualitätsmängel behoben werden. Unter Umständen können diese Informationen sogar Anregungen für die Entwicklung neuer Produkte geben. Manchmal werden auch Schwierigkeiten bei den Produktionsprozessen aufgedeckt. All dies sind Möglichkeiten, unnötige Kosten zu eliminieren. Werden Produkte verbessert, kommen außerdem weniger Kosten auf, die zum Beispiel durch Garantie oder in schlimmeren Fällen durch Verbraucherschutzorganisationen verursacht werden (Stauss/ Seidel, 2014, S. 64 – 65).

Beim Hinarbeiten auf das Erreichen der einzelnen Ziele darf nicht außer Acht gelassen werden, dass sich alle Maßnahmen des Beschwerdemanagements ökonomisch lohnen müssen. Das heißt, der Aufwand darf den Nutzen nicht übersteigen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 65).

## 4 Warum ist Beschwerdemanagement so wichtig?

### 4.1 Verhalten unzufriedener Kunden

Beschwerde- verhalten	Nicht-Beschwerder	Beschwerder
Konsumenten- zufriedenheit		
unzufrieden	„unvoiced complainers“	„aktive Beschwerder“
zufrieden	„zufriedene Konsumenten“	„Querulanten“

Abbildung 3: Reaktionstypen aufgrund Konsumenten(un-)zufriedenheit (Bruhn, 1987, S. 125)

Abbildung 3 stellt das mögliche Verhalten von zufriedenen und unzufriedenen Kunden dar. Als problematisch zu beurteilen sind die Kunden, die sich trotz Unzufriedenheit nicht beschweren, die sogenannten „unvoiced complainers“ (Bruhn, 1987, S. 125). Ihre Zahl ist meist viel höher als die Zahl der unzufriedenen, sich beschwerenden Kunden. Die oftmals gewählte Alternative zur Beschwerde ist dann die Abwanderung zu einem Konkurrenzunternehmen. Das Unternehmen weiß nicht über diese Kundenprobleme Bescheid und kann nicht handeln (Bruhn, 1987, S. 125). Warum wählen Kunden häufig die Alternative „Abwanderung“? Einer der häufigsten Gründe ist, dass sich der Aufwand aus Sicht der Kunden nicht lohnt. Empfinden Kunden den Aufwand doch als lohnenswert, so wissen sie häufig nicht, wo und wie sie sich beschweren können. Außerdem denken viele Kunden, dass das Unternehmen gar nicht auf ihre Beschwerde reagieren oder sie ablehnen wird (Goodman/ Malech/ Marra, 1987, S. 168 – 169).

### 4.2 Messung der Kundenzufriedenheit

Traditionell lässt sich Kundenzufriedenheit mit Hilfe standardisierter Fragebögen messen. In diesen Fragebögen geben die Kunden an, wie zufrieden sie mit

bestimmten Eigenschaften eines Produktes oder einer Dienstleistung sind. Ergänzend kann abgefragt werden, wie wichtig die jeweiligen Eigenschaften für sie sind. Vorteile dieser Methode sind, dass die Ergebnisse repräsentativ sind und man recht einfach Vergleiche anstellen kann, ob sich die Zufriedenheit in eine positive oder negative Richtung entwickelt oder wie das eigene Unternehmen im Vergleich zu Konkurrenzunternehmen bezüglich Kundenzufriedenheit abschneidet. Sie eignet sich also gut, um die Kundenzufriedenheit zu überwachen. Der Nachteil ist bei dieser Methode jedoch, dass nur herausgefunden werden kann, mit welchen Eigenschaften eines Produkts die Kunden unzufrieden sind, aber nicht, was genau an diesen Eigenschaften die Unzufriedenheit auslöst (Stauss/ Seidel, 2014, S. 41).

Diese Lücke lässt sich schließen, indem zur Messung der Kundenzufriedenheit zusätzlich Kundenbeschwerden herangezogen werden. In diesen äußern Kunden nämlich ganz direkt, was genau an einem Produkt problematisch ist. Zudem sind die behandelten Themen aktuell und von großer Bedeutung für die Kunden, da sie sonst nicht die Anstrengung unternehmen würden, sich an das Unternehmen zu wenden, obwohl sie sich nicht sicher sein können, dass es ihnen weiterhilft. Schlussendlich ist dieser Ansatz beziehungsweise diese Bereicherung für die Messung der Kundenzufriedenheit auch noch wesentlich kostengünstiger als Marktforschungsmaßnahmen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 42).

Doch wie entsteht Kundenunzufriedenheit überhaupt? Wenn ein Kunde ein Produkt kauft oder eine Dienstleistung in Anspruch nimmt, hat er eine bestimmte Erwartung daran. Fällt das Produkt oder das Ergebnis besser aus als der Kunde ursprünglich angenommen hat, ist er in hohem Maße zufrieden mit der Leistung des Unternehmens. Fällt es genau wie erwartet aus, ist der Kunde zwar nicht begeistert, aber dennoch zufrieden. Nun kann es aber auch passieren, dass das Produkt oder die Dienstleistung dem Kunden weniger gefällt als erwartet - es entsteht Unzufriedenheit (Fritz/ Oelsnitz, 2006, S. 85).

### **4.3 Onlineportale**

In erster Linie ist hier das Onlineportal von Foodwatch zu nennen. Gibt man „www.abgespeist.de“ in einen Internetbrowser ein, wird man direkt zu der Seite „www.foodwatch.org/de/informieren/werbeluegen/“ weitergeleitet. Dort wird der Verbraucher neben Hintergrundinformationen zu sogenannten Werbelügen und Etikettenschwindeln über ganz konkrete Produkte informiert, die Foodwatch als verbrauchertäuschend ansieht. Dabei unterscheidet Foodwatch hauptsächlich zwischen aktuellen Nachrichten, Produkten, bei denen tatsächlich etwas verbessert wurde, bei denen eine Verbesserung nur vorgetäuscht wurde, bei denen nichts geändert wurde und Produkten, die nach Aufdeckung von Foodwatch vom Markt genommen wurden. Zudem gibt es aktuelle E-Mail-Aktionen, bei denen Verbraucher dazu aufgerufen werden, sich über ein bestimmtes Produkt per E-Mail zu beschweren (Foodwatch e.V., o.J.a). Zurzeit gibt es zum Beispiel eine Aktion gegen die Margarine Becel Proaktiv. Die Aktion wurde bereits im November 2011 gestartet und hat bisher knapp 29000 Teilnehmer verzeichnet (Foodwatch e.V., o.J.b). Zwar sind Verbraucheraufklärung und -information wichtig, jedoch werden hier Produkte über längere Zeiträume hinweg öffentlich schlecht gemacht. Ein gut funktionierendes Beschwerdemanagement könnte hier als Frühwarnsystem für diese Art der Imageschädigung wirken und die Beschwerden auf das Unternehmen lenken, sodass gehandelt werden kann, bevor größere Schäden entstehen.

## **5 Aufbau und Ablauf des Beschwerdemanagements: Direkter Beschwerdemanagementprozess**

### **5.1 Stimulierung der Beschwerdeartikulation**

Warum sollten Beschwerden überhaupt stimuliert werden? Wie in Kapitel 4.1 ausführlich erklärt, beschwert sich nur ein geringer Teil der unzufriedenen Kunden, der größere Teil wendet sich nicht an das Unternehmen, sondern an Freunde und

Bekanntes oder wandert zur Konkurrenz ab. Deshalb müssen Hindernisse wie zeitlicher, psychischer oder materieller Aufwand für die Kunden abgebaut werden und, falls noch nicht vorhanden, passende Beschwerdekanaäle eingerichtet und den Kunden die Existenz dieser mitgeteilt werden. Den Kunden muss ebenso mitgeteilt werden, dass es erwünscht ist, dass sie sich mit ihren Problemen an das Unternehmen wenden und zwar egal wie groß oder wie klein, wie objektiv oder subjektiv diese Probleme auch sein mögen. Denn auch Kleinigkeiten sind oft ausreichend für eine Abwanderung. Durch erfolgreiche Beschwerdestimulierung werden zunächst deutlich mehr Beschwerden das Unternehmen erreichen als zuvor. Werden diese Beschwerden nun effizient genutzt, so wird die Anzahl eintreffender Beschwerden wieder sinken. Das Unternehmen hat wieder eine geringe Beschwerdezahl, jedoch mit dem Unterschied, jetzt wesentlich mehr zufriedene Kunden zu haben (Stauss/ Seidel, 2014, S. 97 – 99).

Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, Beschwerdekanaäle einzurichten. Diese können mündlicher, schriftlicher, telefonischer oder elektronischer Art sein (Stauss/ Seidel, 2014, S. 100).

#### 5.1.1 Der mündliche Beschwerdekanaal

Der mündliche Beschwerdekanaal eignet sich besonders gut für die Lebensmittelmärkte oder Hersteller, die zum Beispiel über einen eigenen Fabrikverkauf verkaufen, da hier sowohl die Kunden als auch die beschwerdeannahmenden Mitarbeiter des Unternehmens zur selben Zeit am selben Ort anwesend sind. Die Hindernisse für Kunden, in dieser Situation eine Beschwerde zu äußern, liegen darin, dass sie Angst vor einer Auseinandersetzung mit dem Personal haben, die ihnen am Ende keinen Vorteil gebracht hat, sie dafür aber als kleinkariert und nörglerisch dastehen lässt, auch vor anderen Kunden. Um dies zu umgehen, könnte zum Beispiel ein Servicebereich eingerichtet werden, in dem die Kunden in einem persönlichen Gespräch ihre Meinung äußern können. Eine weitere Option wäre, nicht auf die Äußerungen von Kunden zu warten, sondern sich aktiv nach ihrer Zufriedenheit zu erkundigen. Dabei ist es hilfreich, auf die richtige Formulierung zu achten. Können Kunden nämlich ihre Beschwerde hinter Verbesserungsvorschlägen verstecken,

werden sie offener und ehrlicher antworten. Anstatt „War alles in Ordnung?“ (Stauss/ Seidel, 2014, S. 101) bietet sich also eher die Formulierung „Was sollten wir zukünftig besser machen?“ (Stauss/ Seidel, 2014, S. 101) an. Durch konkrete Verbesserungsvorschläge wird es zudem einfacher, Informationen auszuwerten und zu nutzen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 100 – 101).

### 5.1.2 Der schriftliche Beschwerdekanaal

Beim schriftlichen Beschwerdekanaal sind Brief und Telefax die am häufigsten verwendeten Mittel. Hindernisse bei diesem Kanal sind die Mühe und die Zeit, die die Kunden aufbringen müssen, um eine Beschwerde per Post oder per Telefax einzureichen. Um Kunden dennoch Anreiz für diese Art von Beschwerdekanaal zu bieten, muss offensichtlich sein, an wen die Beschwerde adressiert werden muss und welche Adresse oder Faxnummer zu verwenden ist. Einen weiteren Ansatz schriftliche Beschwerden zu kanalisieren bieten sogenannte Meinungskarten. Meinungskarten sind Feedback-Formulare in Form kleiner Karten, die die Kunden ausfüllen und in eine Feedback-Box werfen können. Alternativ können solche Karten von den Kunden auch mit nach Hause genommen und dort in Ruhe ausgefüllt werden. Dazu müssen die Karten nur im Voraus frankiert und adressiert werden, sodass die Kunden sie dann per Post ohne die Hindernisse Zeit und Geld zurück schicken können (Stauss/ Seidel, 2014, S. 101 – 102).

### 5.1.3 Der telefonische Beschwerdekanaal

Der telefonische Beschwerdekanaal bringt viele Vorteile mit sich. Zahlreiche Kundenprobleme können schon in dem ersten Telefonat gelöst werden. Das bedeutet Zeitersparnis sowohl auf Seite des Kunden als auch auf Seite des Unternehmens. Für das Unternehmen sinken zudem die Bearbeitungskosten im Vergleich zu schriftlichen Beschwerden. Auch der Kunde hat nur sehr geringe Kosten, im Falle einer gebührenfreien Hotline fallen für ihn sogar gar keine finanziellen Kosten an. Die gebührenfreie 0800-Hotline hat für das Unternehmen den Vorteil, dass viele Kunden wegen der extrem niedrigen Hindernisse angeregt werden, ihre Beschwerde zu artikulieren. Zugleich hat sie jedoch eben wegen

dieses Minimums an Hindernissen den Nachteil, dass sich prinzipiell auch viele Kunden melden, die zu den Beschwerdeführern gehören, die sich um der Beschwerde willen beschweren oder einen Vorteil erzwingen wollen (vergleiche Kapitel 2.2 Spezielle Arten von Beschwerdeführern). Anstelle der 0800-Hotline kann auch eine Telefonnummer mit Ortsvorwahl eingerichtet werden. Da inzwischen fast jeder Haushalt über eine Festnetzflatrate verfügt, ist auch diese Variante für die Kunden kostenfrei. Sollen die Anrufe von belästigenden Beschwerdeführern reduziert werden, so ist es möglich, die Telefonkosten durch Verwenden einer 0180-Hotline zwischen Kunden und Unternehmen aufzuteilen und damit die Hindernisse wieder etwas höher zu setzen. Bei der Einrichtung einer Telefon-Hotline ist auf jeden Fall darauf zu achten, eine Automatic Call Distribution-Anlage mit zu installieren. Dadurch werden Anrufe automatisch und systematisch an die Mitarbeiter weitergeleitet, sodass die Kunden nicht ewig lange warten müssen oder ständig auf eine besetzte Leitung treffen. Diese Umstände verstärken nämlich die Unzufriedenheit verärgelter Kunden noch zusätzlich (Stauss/ Seidel, 2014, S. 102 – 106).

#### 5.1.4 Der elektronische Beschwerdekanal

Die Hauptinstrumente des elektronischen Beschwerdekanals sind E-Mails und Social Media. Der Kontakt via E-Mail weist ungeheuer viele Vorteile auf. So ist er für alle Beteiligten schneller und kostengünstiger als der schriftliche Kanal und die Kunden werden keiner für sie unter Umständen unangenehmen Gesprächssituation ausgesetzt wie zum Beispiel bei der mündlichen oder telefonischen Beschwerde. Zudem ist der Zeitaufwand auf beiden Seiten gering und es besteht nicht das Problem der schwierigen Erreichbarkeit, weil der Kunde und der Mitarbeiter des Kundenkontakts nicht zur selben Zeit anwesend sein müssen. Die Aufgabe der Beschwerde gestaltet sich so für den Kunden zeitlich flexibler (Stauss/ Seidel, 2014, S. 106 – 108).

Der Kontakt kann direkt über eine E-Mail-Adresse oder über ein Beschwerdeformular auf der Website des Unternehmens erfolgen. Beide Varianten müssen auf der Startseite der Homepage aufgebracht werden und gut erkennbar sein. Außerdem sollte auch genau ersichtlich sein, dass es sich um

eine E-Mail-Adresse oder ein Formular handelt, bei dem Beschwerden vorgebracht werden können und nicht nur allgemeine Fragen oder Anregungen. Der Vorteil eines Beschwerdeformulars liegt darin, dass nötige Details konkret abgefragt werden können (Stauss/ Seidel, 2014, S. 106 – 108).

Social Media als Beschwerdekanaal ist mit Vorsicht zu verwenden, da hier Kritik öffentlich geäußert wird und somit andere Kunden negativ beeinflussen kann (Stauss/ Seidel, 2014, S. 107). Bewertungen in Social Media werden von vielen Kunden nämlich als verlässlich eingestuft. Es genügt, wenn eine einzige Beschwerde eskaliert. So können sich zum Beispiel andere Nutzer mit einschalten und mit diskutieren, wodurch der Sachverhalt der Beschwerde immer populärer wird. Reagiert ein Unternehmen zu spät oder gar nicht auf eine Beschwerde, wird der Beschwerdeführer noch unzufriedener als zuvor und es kann passieren, dass er mit weiteren Maßnahmen versucht, eine Reaktion hervorzurufen. Hier können sich ebenfalls andere Nutzer mit einschalten und für eine Verbreitung der Nachricht sorgen. Eine weitere Herausforderung liegt darin, dass andere Nutzer mit der Präsentation eigener, negativer Erfahrungen auf eine öffentlich artikulierte Beschwerde reagieren können. Durch all diese Möglichkeiten kann das Unternehmensimage in sehr kurzer Zeit sehr großen Schaden nehmen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 549 – 551). Bedenkt man nun noch, dass in Deutschland mehr als 25 Millionen Menschen allein Facebook nutzen, wird das Ausmaß der Reichweite deutlich (Internet World Stats, 2014).

#### 5.1.5 Bekanntmachung der Beschwerdekanaäle

Sind die entsprechenden Beschwerdekanaäle ausgewählt, müssen sie dem Kunden bekannt gemacht werden, denn nur so wird er sie auch nutzen. Dazu können Hilfsmittel wie Briefformulare, Broschüren, Kataloge, Zeitschriften, Fernsehen, Radio, Rechnungen, Verpackungen oder Websites verwendet werden. Auch die Ausgabe von Meinungskarten kann zur Bekanntmachung genutzt werden. Websites bereichern die Bekanntmachung durch die Möglichkeit, Details zur Beschwerdeabwicklung zu erläutern oder zur erneuten Kontaktaufnahme zu ermutigen, wenn die Kunden mit der Beschwerdeabwicklung nicht zufrieden waren

(Stauss/ Seidel, 2014, S. 111 – 116). Denkbar ist in diesem Zusammenhang auch der Einsatz von Newslettern.

#### 5.1.6 Unterstützende Maßnahmen zur Stimulierung von Beschwerden

Um für die Kunden Hindernisse abzubauen und die Hemmschwelle zur Beschwerdeartikulation zu senken, können zusätzlich noch weitere Maßnahmen in Betracht gezogen werden (Stauss/ Seidel, 2014, S. 119 – 120):

- Einschicken der bemängelten Produkte nicht als Voraussetzung für eine Beschwerdebearbeitung darstellen,
- Mitarbeitern des Kundenkontakts die Erlaubnis geben, selbstständig Entscheidungen zu treffen,
- Kundenzufriedenheitsbefragungen durchführen, um Interesse zu offenbaren,
- Beschwerdezufriedenheitsbefragungen durchführen,
- (Zufriedenheits-)Garantien einführen, um die wahrgenommene Erfolgswahrscheinlichkeit zu erhöhen.

Außerdem können auch zeitlich limitierte Aktionen die Beschwerdestimulierung zeitweise unterstützen. Denkbar ist in diesem Sinne zum Beispiel ein Ideenwettbewerb, bei dem Kunden für Verbesserungsvorschläge kleine Prämien erhalten (Bruhn, 2007, S. 188).

Bevor die beschwerdestimulierenden Maßnahmen umgesetzt werden können, müssen noch einige Dinge bedacht werden. Am Anfang sollte ermittelt werden, wie viele Beschwerden aktuell eintreffen und wie lange deren Bearbeitung dauert. Danach muss überlegt werden, je nachdem ob mündliche und telefonische oder schriftliche und elektronische Beschwerdekanäle gewählt wurden, welche Warte- oder Reaktionszeiten zukünftig eingehalten werden sollen. Zudem kann mit Hilfe einer Marktforschungsstudie eine Prognose über die Häufigkeit zukünftiger Beschwerden erstellt werden. Dazu werden Kunden befragt, um herauszufinden, wie viele Kunden zwar verärgert sind oder waren, sich jedoch nicht beschwert haben. Fragt man zusätzlich nach dem Grund des Nicht-Beschwerens trotz

Unzufriedenheit, so erhält man erste Informationen über mögliche Hindernisse, die abgebaut werden müssen. Es ist sinnvoll, neben der Prognose die Umsetzung der beschwerdestimulierenden Maßnahmen vorab in Testgebieten zu proben, da immer eine gewisse Unsicherheit bestehen bleibt. Nun müssen noch die personellen und technologischen Ressourcen geplant werden. Zu letzteren gehören zum Beispiel die Organisation einer Telefonanlage oder eines E-Mail-Systems mit der Gestaltung eines Onlineformulars. Hilfreich ist oftmals auch die Anschaffung einer Beschwerdemanagementsoftware. Wie viele Mitarbeiter benötigt werden, lässt sich zum Beispiel folgendermaßen errechnen: Angenommen ein Mitarbeiter arbeitet im Jahr (abzüglich Urlaub und Krankheit) ungefähr 1700 Stunden. Für die Bearbeitung einer Beschwerde benötigt er 0,5 Stunden. Damit schafft er es, pro Jahr 3400 ( $1700 \div 0,5$ ) Beschwerden zu bearbeiten. Ergab die Prognose, dass innerhalb des nächsten Jahres ungefähr 5000 Beschwerden eintreffen, so benötigt man ungefähr 1,5 ( $5000 \div 3400$ ) Mitarbeiter in der Beschwerdebearbeitung. Dies kann für jeden Beschwerdekanal einzeln ausgerechnet werden. Übersteigen die Kosten für die Ressourcen das Budget, so muss der Umfang der beschwerdestimulierenden Maßnahmen angepasst werden (Stauss/ Seidel, 2014, S. 120 – 122).

Sind all diese Überlegungen und Planungen getätigt, können die beschwerdestimulierenden Maßnahmen umgesetzt werden. Dabei ist es empfehlenswert, sie Stück für Stück umzusetzen, da es sonst leicht passieren kann, dass doch mehr Beschwerden als erwartet aufkommen. Können diese dann nicht rechtzeitig und vernünftig bearbeitet werden, bewirkt man erhöhte Unzufriedenheit anstatt der Wiederherstellung von Zufriedenheit (Stauss/ Seidel, 2014, S. 123).

## **5.2 Aufnahme der Beschwerden**

Schon bei der Annahme der Beschwerden sind die Zuständigkeiten eindeutig zu klären und es ist dafür Sorge zu tragen, dass alle Mitarbeiter wissen, was genau in ihren Zuständigkeitsbereich fällt. Unabhängig von der Verteilung der Zuständigkeiten müssen alle Mitarbeiter angewiesen und informiert werden, dass

alle Beschwerden, egal an wen sie gerichtet sind, sofort an das Beschwerdemanagement weitergeleitet werden müssen, sofern sie an einer anderen Stelle im Unternehmen eintreffen. Hilfreich ist es zudem, wenn den Mitarbeitern der Beschwerdeannahme definierte Entscheidungskompetenzen zugewiesen werden, um die Beschwerdeabwicklung nicht unnötig in die Länge zu ziehen. Folgende Punkte sollten bei der Beschwerdeannahme festgehalten werden (Stauss/ Seidel, 2014, S. 131 – 144):

- Informationen zum Beschwerdeführer:
  - Name,
  - Erreichbarkeit,
  - Grad der Unzufriedenheit,
  - geäußerte Handlungsabsichten.
- Informationen zum Problem an sich:
  - Beschreibung oder Grund,
  - Zeitpunkt des Auftretens,
  - Erst- oder Folgebeschwerde.
- Informationen zum Gegenstand des Problems:
  - Bezeichnung des Produkts, Name des Mitarbeiters oder Beschreibung des Verhaltens.
- Informationen über die Annahme selbst:
  - Datum des Eingangs,
  - Beschwerdekanaal,
  - Adressat,
  - Name des annehmenden Mitarbeiters.
- Informationen über die Bearbeitung:
  - die nächsten Schritte,
  - die weiteren Zuständigkeiten.
- Informationen zur Reaktion:
  - Erwartung des Kunden,
  - Garantie oder freundliche Aufmerksamkeit,
  - angestrebte Bearbeitungsdauer; Prioritäten.

Wird für die Aufnahme der Beschwerden Software verwendet, so muss diese übersichtlich gestaltet sein, sodass sie eine strukturierte und vollständige Erfassung der notwendigen Informationen begünstigt. Gerade bei telefonisch oder mündlich vorgebrachten Beschwerden sollte das Eintragen der Informationen einfach und flexibel möglich sein, um den verärgerten Kunden nicht unterbrechen zu müssen und damit noch mehr zu verärgern. Zusätzlich müssen die Mitarbeiter im Umgang mit der Software geschult werden und mit den zu erfassenden Informationen vertraut gemacht werden. Für den Fall, dass die Software einmal nicht griffbereit oder verwendbar ist, sollten vordruckte Formulare mit denselben Eingabefeldern bereitgestellt werden. So können die Informationen schnell und einfach nachträglich in die Software eingefügt werden. Bei elektronisch vorgebrachten Beschwerden dokumentiert der Kunde selbst einige Informationen. Wird ein Beschwerdeformular vorformuliert, so kann sichergestellt werden, dass die nötigsten Informationen schon am Anfang zur Verfügung gestellt werden und somit eine zügigere Falllösung ermöglichen. Hier gilt allerdings „multum, non multas“. Anstatt viele Details zu erfragen, sollten nur die wichtigen, aussagekräftigen Aspekte erfragt werden, um dem Kunden in seiner unangenehmen Situation nicht zu viel zuzumuten. Es besteht auch die Möglichkeit, das Beschwerdeformular der Website mit der Beschwerdesoftware zu verknüpfen, sodass sich die vom Kunden vorgetragenen Informationen automatisch in das System einspeichern. Dadurch kann ebenfalls die Bearbeitungszeit verkürzt werden. In regelmäßigen Abständen sollte die Dokumentation der Beschwerdeannahme überprüft werden, um Fehler oder Schwierigkeiten rechtzeitig zu erkennen und Verbesserungsmaßnahmen einleiten zu können (Stauss/ Seidel, 2014, S. 128 – 163).

### **5.3 Bearbeitung der Beschwerden**

Wird die Beschwerdebearbeitung aus Sicht der Kunden zügig genug und kompetent bearbeitet und mit angemessener Reaktion beendet, so stellt sich die Zufriedenheit der Kunden wieder ein und die Geschäftsbeziehung bleibt bestehen. Um diesen Verlauf zu ermöglichen, müssen zunächst die Ursachen für die jeweiligen Beschwerden geklärt werden. Falls die Beschwerde nicht von dem

annehmenden Mitarbeiter allein bearbeitet werden kann, so muss bei der Weiterleitung an einen anderen Mitarbeiter oder eine andere Abteilung beachtet werden, dass diesem oder dieser eindeutig mitgeteilt wird, was zu tun ist und wie viel Zeit dafür zur Verfügung steht (Bruhn, 2007, S. 193 – 194).

### 5.3.1 Differenzierung verschiedener Beschwerdebearbeitungsabläufe

Das Ausmaß der Einbeziehung unterschiedlicher Abteilungen zugrunde gelegt, lassen sich drei Beschwerdeabläufe definieren. Die erste Variante ist die, dass der Mitarbeiter, der die Beschwerde entgegen nimmt, sie bis zum Ende bearbeitet und dem Kunden auch das Ergebnis mitteilt. Voraussetzungen dafür sind die Festsetzung eines maximalen Budgets pro Beschwerdereaktion, Fachkenntnisse des annehmenden Mitarbeiters oder Zugriffsmöglichkeiten auf Datenbanken, denen Lösungsmöglichkeiten für verschiedene Probleme entnommen werden können. Ist die Alleinbearbeitung nicht möglich, muss überlegt werden, ob der Fall komplett an eine andere Abteilung abgegeben werden muss oder ob es genügt, eine oder mehrere andere Abteilungen mit einzubeziehen. Ist nicht eindeutig zu erkennen, ob es sich um einen Garantiefall handelt oder einen Fall, in dem kein Garantieanspruch besteht, muss zum Beispiel eine Stellungnahme der Rechtsabteilung erfolgen, bei Qualitätsbeanstandungen eine Stellungnahme der Qualitätssicherung, sofern der annehmende Mitarbeiter dies nicht hinreichend beurteilen und erklären kann (Stauss/ Seidel, 2014, S. 170 – 171).

Auch die Zeit ist ein entscheidender Faktor für die Unterscheidung von Beschwerdeabläufen. Die meisten Beschwerden handeln von weniger schwerwiegenden Problemen, die einfach bearbeitet werden können. Es treffen von Zeit zu Zeit jedoch auch solche ein, die mit höchster Priorität bearbeitet werden müssen. Dies gilt für Beschwerden, die Grund zur Annahme geben, dass die Sicherheit von Kunden gefährdet ist, die finanzielle Bedeutung sehr hoch ist oder die Öffentlichkeit informiert werden könnte. Bei Beschwerden von äußerst wertvollen Kunden gilt dies ebenfalls (Stauss/ Seidel, S. 172). Dennoch muss bei allen Beschwerden gleichermaßen folgender Grundsatz Anwendung finden: Es muss so schnell wie möglich Kontakt zum Kunden aufgebaut werden, auch wenn das Problem nicht sofort lösbar ist. Die weiteren Bearbeitungszeiten sollten auf

jeden Fall kundenfreundlich, aber auch realistisch geplant werden. Geschieht dies nicht, werden Kunden wegen nicht eingehaltener Terminzusagen noch unzufriedener und auch auf die Mitarbeiter hat das permanente Überschreiten zeitlicher Vorgaben demotivierende und verärgerende Auswirkungen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 183 – 184).

### 5.3.2 Definition einzelner Bearbeitungsschritte

Für die unterschiedlichen Abläufe sind einzelne Arbeitsschritte festzulegen. Das könnten zum Beispiel Eingangsbestätigung erstellen und abschicken, Zwischenbescheide erstellen und abschicken oder Beschwerdegrund zur Stellungnahme an eine andere Abteilung weiterleiten sein. Für diese Schritte muss dann entsprechend der Art des Ablaufs definiert werden, bei wem die Zuständigkeiten liegen und wie lange die Bearbeitung der einzelnen Schritte dauern darf. Die einzelnen Schritte sollten jedoch nicht zu detailliert vorgegeben werden, da der Handlungsspielraum der Mitarbeiter sonst erheblich eingeschränkt wird und es zu Verzögerungen kommen kann. Ausführlichere Beschreibungen und Anweisungen sind notwendig, wenn häufig neue oder andere Mitarbeiter mit einbezogen werden oder wenn es sich um besonders wichtige Aktivitäten handelt (Stauss/ Seidel, 2014, S. 174, 178).

### 5.3.3 Überprüfung der Abläufe

Um die Einhaltung der zeitlichen und inhaltlichen Vorgaben der Beschwerdebearbeitung zu überprüfen und zu sichern, gibt es verschiedene Möglichkeiten. So kann bei softwaregestützten Beschwerdemanagementsystemen eine automatische Erinnerung eingestellt werden, wenn ein Mitarbeiter einen Termin überschritten hat. Zusätzlich müssen kurzfristige Maßnahmen für Zeiten mit vielen Terminüberschreitungen überlegt werden. Das kann passieren, wenn viele Mitarbeiter zur selben Zeit krankheitsbedingt ausfallen, ein Mitarbeiterwechsel stattfindet oder wegen neuer, beschwerdeanregender Maßnahmen oder eines plötzlich auftretenden Produktfehlers übermäßig viele Beschwerden eintreffen und bearbeitet werden müssen. Außerdem ist es ratsam,

ein Eskalationssystem einzuführen. Werden Termine in hohem Maße überschritten, so wird durch das Eskalationssystem automatisch der Mitarbeiter der nächst höheren Hierarchiestufe informiert, sodass eine Eskalation rechtzeitig erkannt und abgewendet werden kann (Stauss/ Seidel, 2014, S. 186 – 187).

#### 5.3.4 Dokumentation der Bearbeitung:

Wie auch bei der Annahme der Beschwerden muss auch ihre Bearbeitung entsprechend dokumentiert werden. Dokumentationsaspekte der Beschwerdebearbeitung sind zum Beispiel folgende: planmäßiger und tatsächlicher Abschlusszeitpunkt, Terminüberschreitung oder -unterschreitung, zuständige Mitarbeiter der einzelnen Schritte, Ergebnisse der einzelnen Schritte, Reaktionsform und Lösung. Die Aspekte werden für jede einzelne Beschwerde festgehalten. Können nun alle Mitarbeiter auf diese Dokumentation zugreifen, können Doppel- und Fehlerarbeiten vermieden werden und dem Kunden können zuverlässig Informationen über den Stand seiner Beschwerde gegeben werden (Stauss/ Seidel, 2014, S. 191).

### **5.4 Reaktion gegenüber dem Kunden**

Bei der Reaktion gegenüber dem Kunden ist zu überlegen, ob eine individuelle Reaktion nötig ist oder eine standardisierte Reaktion ausreicht. Die standardisierte hat den Vorteil, dass sie zeit- und somit kostensparend ist. Sie eignet sich gut für Beschwerden über Probleme, die häufiger auftreten und nicht sehr schwerwiegend sind. Sie ist jedoch mit Vorsicht anzuwenden, da der Kunde sich bei verallgemeinerten Aussagen nicht sonderlich umsorgt fühlt und somit in seiner Unzufriedenheit noch bestärkt werden kann. Gerade bei Kunden, die sich nicht das erste Mal mit einer Beschwerde an das Unternehmen wenden, darf die standardisierte Reaktionsform nicht angewendet werden. Diese Kunden sind besonders empfindlich (vergleiche Kapitel 2.2) und bemerken den Standardcharakter der Antwort sofort. In diesem Fall eignet sich also eher die individuelle Reaktion. Sie ist ebenfalls von Vorteil, wenn das Problem von besonderer Wichtigkeit und nicht alltäglich ist oder der Kunde für das

Unternehmen sehr wertvoll ist (Bruhn, 2007, S. 196 – 197). Alles in allem wünscht sich der Kunde, dass sein Problem verstanden und akzeptiert wird, dass das Unternehmen das Problem löst und sich kulant verhält. So weiß der Kunde, dass er sich auch auf das Unternehmen verlassen kann, wenn einmal etwas suboptimal verläuft (Niefind/ Wiegran, 2012, S. 59 – 60).

Beschwerden können auf verschiedenen Wegen vorgebracht werden und erfordern demnach auch adäquate Reaktionen. Deshalb ist es sinnvoll, die Artikulationsformen „schriftlich“ und „mündlich“ getrennt voneinander zu betrachten.

#### 5.4.1 Reaktion auf mündlich vorgebrachte Beschwerden

Ein bereits freundlicher und offener Einstieg in das Gespräch kann Ärger abbauen und den Kunden dazu bringen, unfreundliche Äußerungen als unangebracht anzusehen und zu verwerfen. Bei direktem Kontakt zum Kunden, wie zum Beispiel im Lebensmittelmarkt, sollte während des gesamten Gesprächs Augenkontakt gehalten werden und auch die Körpersprache und die Mimik sollten dem Kunden Verständnis vermitteln. Vereinfachend ist es zudem, wenn das Gespräch in einem ruhigen Bereich, wie zum Beispiel einem Servicebereich, geführt wird. Dadurch werden andere Kunden nicht auf das Geschehen aufmerksam und das Gespräch kann entspannter verlaufen. Dem Kunden sollten dabei sowohl ein Sitzplatz sowie ein Getränk angeboten werden, um zu signalisieren, dass sein Anliegen auf Interesse stößt (Stauss/ Seidel, 2014, S. 202).

Bei telefonisch vorgebrachten Beschwerden ist die Erreichbarkeit ein wichtiger Punkt. Bevor ein Kunde öfters weitergeleitet wird, sollte seine Nummer notiert werden und ein Rückruf innerhalb einer Stunde erfolgen. Hier ist es besonders wichtig, dass sich alle Mitarbeiter zuständig fühlen, um zu vermeiden, dass der Kunde während normaler Arbeitszeiten niemanden erreicht, denn das verärgert ihn noch mehr (Junge, 2010, S. 30).

Für telefonisch und direkt vorgebrachte Beschwerden gilt gleichermaßen, dass dem Kunden zunächst zugehört werden muss, ohne ihn dabei zu unterbrechen. Extrem wichtig ist eine Entschuldigung, um den Gesprächsverlauf positiv zu

beeinflussen. Während bei telefonischen Beschwerden kurze Bestätigungen zu machen sind, sollte der beschwerdeannahmende Mitarbeiter sich bei persönlichen Gesprächen Notizen machen. Dies hilft bei der weiteren Bearbeitung und hat auf den Kunden oftmals den Effekt, weniger zu übertreiben. Beleidigungen und ähnliches dürfen nicht persönlich genommen werden, auch wenn der Kunde sie entsprechend formuliert. Übertreibt der Kunde zu stark, sind die Vorwürfe sachlich zurückzuweisen und der Mitarbeiter muss versuchen, den Kunden wieder auf das Wesentliche zu konzentrieren, indem er direkt nach Ursachen oder anderen Umständen fragt. Auf keinen Fall sollte die Schuld auf andere Mitarbeiter oder Abteilungen geschoben werden. Ist der Kunde mit seiner Ausführung fertig, so werden noch nicht beantwortete Fragen durch den Mitarbeiter gestellt, um eine vollständige Beschwerdeaufnahme zu gewährleisten und Interesse zu zeigen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 203 – 204).

Erst jetzt werden, sofern es bereits möglich ist, Lösungsvorschläge gegeben und mit dem Kunden besprochen. Zu Anfang des Gesprächs wären diese weniger ernst genommen worden, da sie so nicht als Reaktion auf das individuelle Problem gesehen werden. Ist eine Lösung noch nicht möglich, so muss ein definierter Termin für ein weiteres Gespräch festgesetzt werden. Geht der Kunde auf die Lösungsvorschläge nicht ein, muss einleuchtend erklärt werden, warum andere Lösungen nicht möglich sind. Zu guter Letzt muss sichergestellt werden, dass der Kunde den Ausgang des Gesprächs verstanden und akzeptiert hat (Stauss/ Seidel, S. 204 – 205).

Allgemein gilt es für das gesamte Gespräch, dass der Mitarbeiter sich beim Reden an den Kunden anpassen sollte. Kunden sind oft überfordert oder genervt, wenn der Mitarbeiter zu schnell oder zu langsam spricht. Von Vorteil kann es ebenfalls sein, wenn vom Kunden favorisierte Formulierungen aufgegriffen werden (Schön, 2010, S. 50). Diese Aspekte sind von Bedeutung, da man bei einem Gespräch zu 60 % über die Körpersprache wirkt, zu 30 % über die Stimme und nur zu 10 % über den Inhalt. Bei Telefonaten wirkt man zu 87 % über die Stimme und zu 13 % über den Inhalt (Schön, 2010, S. 154). Das bedeutet nicht, dass der Inhalt unwichtig ist, sondern dass der Mitarbeiter über sein Auftreten in hohem Maße dazu beiträgt, ob der Kunde besänftigt oder noch mehr verärgert wird.

#### 5.4.2 Reaktion auf schriftlich vorgebrachte Beschwerden

Bei den schriftlichen gilt wie auch bei den mündlichen Beschwerden, zunächst durch Freundlichkeit Vertrauen aufzubauen, bevor sachlich argumentiert wird. Das vom Kunden in seiner Beschwerde vorgebrachte Problem sollte kurz wiederholt werden. Es folgt eine Entschuldigung und der Text sollte verständnisvoll formuliert werden. Sind alle internen Schritte erledigt, kann dem Kunden dann höflich, aber sachlich die entschiedene Problemlösung mitgeteilt werden. Bei Ausgängen, die der Kunde als wünschenswert empfindet, sollte der Fokus darauf gelegt werden, die Lösung hervorzuheben und Freude über die wiederhergestellte Zufriedenheit auszudrücken. Ist die Lösung für den Kunden nicht so angenehm, muss ihm auf jeden Fall erklärt werden, warum keine andere Lösung möglich ist. Die Formulierung der Absage sollte nicht zu emotionslos sein und keine unangebrachten Aussagen enthalten, da diese oft das Gegenteil bewirken. Bei Sätzen wie „... wir hoffen, dass Sie in Zukunft trotzdem unser Kunde bleiben werden“ (Stauss/ Seidel, 2014, S. 210) wird der Kunde sich höchst wahrscheinlich fragen, aus welchem Grund er das tun sollte (Stauss/ Seidel, 2014, S. 207 – 210).

Bei allen Kontaktierungen wie Eingangsbestätigung, Zwischenbescheiden und abschließenden Antworten muss darauf geachtet werden, den Text verständlich und eindeutig zu formulieren. Fachbegriffe vermitteln keine Kompetenz, sondern hindern den Kunden daran, die Antwort zu verstehen und lösen somit Unzufriedenheit aus (Stauss/ Seidel, 2014, S. 210). Die Eingangsbestätigung sollte sofort erfolgen, wenn die Beschwerde angekommen ist. Auch die Lösung, sobald sie gefunden ist, muss dem Kunden unverzüglich mitgeteilt werden. Dauert die Lösungsfindung länger, so sollte der Kunde alle drei bis vier Tage einen Zwischenbescheid erhalten (Junge, 2010, S. 30).

## Umgang mit verärgerten Kunden

### MÜNDLICH

- Freundlichkeit und Offenheit signalisieren
- Aufmerksam zuhören & Verständnis vermitteln
- Bedauern & Entschuldigung ausdrücken
- Ausreden lassen
- Nicht unterbrechen
- Notizen machen
- Persönliche Distanz bewahren
- Persönliche Angriffe freundlich zurückweisen
- Sachlichkeit fordern
- Konstruktive Lösungsvorschläge erarbeiten
- Freundlich verabschieden

### SCHRIFTLICH

- Rechtzeitig reagieren
- Freundlicher & persönlicher Stil
- Rekapitulieren des Problems
- Bedauern & Entschuldigung ausdrücken
- Problemlösung und / oder Entschädigung anbieten
- Verständlicher Duktus
- Orthografisch & inhaltlich korrekt

Abbildung 4: Umgang mit verärgerten Kunden (Hahn/ Wellmann, 2012, S.55)

Abbildung 4 fasst noch einmal die wichtigsten Aspekte für den Umgang mit unzufriedenen Kunden zusammen, die eine Erfolg versprechende Reaktion ermöglichen.

### 5.4.3 Mögliche Reaktionsformen auf unterschiedliche Beschwerdegründe

<div style="text-align: center;">Unternehmens- perspektive</div> <div style="text-align: center;">Kunden- perspektive</div>	Objektiver Beschwerde- grund gegeben	Objektiver Beschwerde- grund nicht gegeben
Subjektiver Beschwerde- grund gegeben	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Anerkennung</b> der subjektiven Berechtigung</li> <li>▪ <b>Vollständige Fall-Lösung</b> im Kundensinne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Anerkennung</b> der subjektiven Berechtigung</li> <li>▪ Vollständige oder teilweise <b>kulante Fall-Lösung</b> im Kundensinne in Abhängigkeit von den spezifischen Umständen des Vorfalls, den Regulierungskosten sowie weiteren Faktoren (z.B. Intensität und Wert der Kundenbeziehung)</li> </ul>
Subjektiver Beschwerde- grund nicht gegeben (z.B. betrügerische Beschwerde)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Ablehnung</b> der vom Kunden gewünschten Fall-Lösung</li> </ul>

Abbildung 5: Mögliche Reaktionen auf berechtigte und unberechtigte Beschwerden aus Kunden- und Unternehmenssicht (Stauss/ Seidel, 2014, S. 231)

Abbildung 5 zeigt mögliche Reaktionen auf Beschwerden. Wenn der Kunde sich mit einem Problem an das Unternehmen wendet, kann das Unternehmen dieses Problem bestätigen oder widerlegen. Sind sich Kunde und Unternehmen einig, dass ein Problem besteht, so muss auf jeden Fall eine Lösung zugunsten des Kunden gefunden werden. Sieht der Kunde ein Problem, das Unternehmen aber nicht, so sollte das Unternehmen dennoch anerkennen, dass für den Kunden Unannehmlichkeiten entstanden sind. Je nach Umstand und entstehenden Kosten sollte die bestmögliche Lösung für beide Seiten gefunden werden. Ist der Aufwand nur gering, sollte dem Kunden eine angemessene Wiedergutmachung gewährt werden, da die Prüfung der Sachverhalte oft teurer ist und den Kunden zusätzlich noch verärgert (Stauss/ Seidel, S. 229). Nun gibt es noch den Fall, dass unberechtigte Beschwerden beim Unternehmen eintreffen, bei denen der Kunde ein Problem nur vortäuscht. Wird diese Art der Beschwerde eindeutig identifiziert (vergleiche Kapitel 2.2), sind Wiedergutmachungsmaßnahmen nicht angebracht und Forderungen zurückzuweisen.

#### 5.4.4 Mögliche Wiedergutmachungen

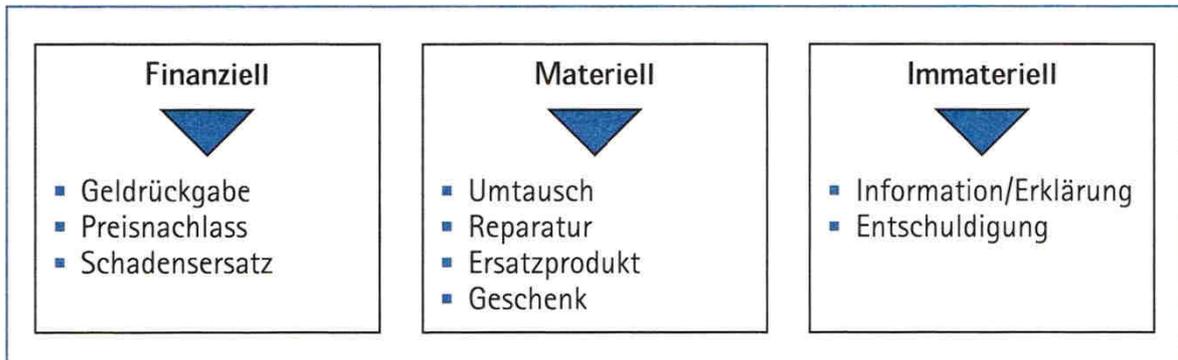


Abbildung 6: Unterschiedliche Reaktionsformen für die Problemlösung beziehungsweise Wiedergutmachung von Kundenbeschwerden (Stauss/ Seidel, 2014, S. 218)

Nach der Kontaktaufnahme mit dem Kunden und der Problembearbeitung gibt es verschiedene Möglichkeiten, die Kunden durch eine adäquate Lösung wieder zufriedenzustellen. Anhand von Abbildung 6 unterscheiden Stauss und Seidel drei Möglichkeiten: finanzielle, materielle und immaterielle Wiedergutmachung. Immaterielle Wiedergutmachungen wie Erklärungen und Entschuldigungen sind immer angebracht, da sie den Kunden beruhigen und die Unzufriedenheit abschwächen. Je nach Art und Schwere des Problems können noch materielle oder finanzielle Wiedergutmachungen verwendet werden. Finanzielle Wiedergutmachungen eignen sich besonders bei Reklamationen. Es wird der Kaufpreis erstattet, Schadensersatz geleistet oder Preisnachlass gewährt. Bei der materiellen Wiedergutmachung sind Umtausch des beanstandeten Produkts, Reparatur dessen, Senden eines Ersatzprodukts oder die Gabe eines Geschenks möglich (Stauss/ Seidel, 2014, S. 218 – 219).

## **6 Aufbau und Ablauf des Beschwerdemanagements: Indirekter Beschwerdemanagementprozess**

### **6.1 Auswertung der Beschwerden**

Bei der Auswertung der Beschwerden werden alle Beschwerden eines definierten Zeitraums einbezogen. Dabei können bestimmte Aspekte einzeln oder im Zusammenhang mit anderen Aspekten ausgewertet werden (Stauss/ Seidel, 2014, S. 256).

#### **6.1.1 Häufigkeitsverteilungen**

Um einzelne Aspekte auszuwerten, werden Häufigkeitsverteilungen verwendet. Zunächst werden hierfür die auszuwertenden Aspekte aufgelistet. Dies könnten zum Beispiel „unfreundlicher Ton am Telefon“, „Eingangsbestätigung zu spät verschickt“ oder „Zusage zur Wiedergutmachung nicht eingehalten“ sein. Nun werden in einer Tabelle die Häufigkeiten daneben geschrieben, mit denen das jeweilige Problem aufgetreten ist. Anhand der Summe aller aufgelisteten Probleme kann noch die relative Häufigkeit ermittelt werden und in einer weiteren Spalte eingetragen werden. Die Ergebnisse lassen sich gut in Diagrammen veranschaulichen und nach Bedarf helfen auch die Berechnungen von arithmetischem Mittel und Median (Stauss/ Seidel, 2014, S. 256 – 262). Ein besonders übersichtliches Diagramm ist das Histogramm. Dazu werden die Häufigkeiten je Problem zusammengefasst und als Balken in das Diagramm eingetragen. Die Höhe der Balken entspricht dann der Häufigkeit, mit der ein Problem auftritt (Müller, 2014, S. 92).

Möchte man den Zusammenhang zwischen zwei Aspekten darstellen, sind Kreuztabellen zu erstellen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 265). So könnte man zum Beispiel in der linken Spalte die verschiedenen Produkte einordnen und in der oberen Zeile die auftretenden Probleme. In die Tabelle trägt man ein, mit welcher Häufigkeit welches Problem bei welchem Produkt auftritt.

## 6.1.2 Frequenz-Relevanz-Analysen

Bisher wurden nur die Häufigkeiten betrachtet, im Rahmen von Frequenz-Relevanz-Analysen lässt sich jedoch auch noch die Bedeutung verschiedener Probleme für die Kunden mit einbeziehen. Hierfür gibt es sechs Möglichkeiten, drei basieren auf der Auswertung von Beschwerden aus Kundensicht und drei auf Erfahrungswerten des Unternehmens (Stauss/ Seidel, 2014, S. 272 – 283).

### *6.1.2.1 Frequenz-Relevanz-Analysen auf Basis der Kundensichtweise*

Die erste Möglichkeit aus Kundensicht besteht darin, den Grad der Verärgerung der Kunden für die Relevanz als Basis zu nehmen. Dieser lässt sich durch nachträgliche Befragungen nach der Beschwerdeabwicklung ermitteln oder direkt bei der Beschwerdeannahme erfassen. Dazu werden bei elektronisch erfassten Beschwerden Verärgerungsskalen (zum Beispiel 1 – 5, wenig bis stark verärgert) in das Formular eingebaut und bei telefonisch oder mündlich erfassten Beschwerden muss der jeweilige Mitarbeiter den Grad der Verärgerung abschätzen und eintragen. Es wird eine Tabelle erstellt, bei der in der ersten Spalte die Probleme eingetragen werden. In der zweiten Spalte folgen die jeweiligen absoluten Häufigkeiten und in der dritten die durchschnittliche Relevanz des Problems. Die Multiplikation von Häufigkeit und Relevanz ergibt den Relevanzwert. Je höher dieser ist, desto höhere Priorität hat das Problem. Durch das Teilen von Relevanzwert durch die Summe aller Relevanzwerte erhält man das Ergebnis zur besseren Vergleichbarkeit in Prozent (Stauss/ Seidel, 2014, S. 274 – 275).

Bei der zweiten Möglichkeit aus Kundensicht werden bereits bei der Annahme der Beschwerden die beabsichtigten Handlungskonsequenzen der unzufriedenen Kunden notiert und bei dieser Berechnung zu Grunde gelegt. In einer Tabelle werden in der ersten Spalte die Probleme eingetragen und in der ersten Zeile die Handlungsabsichten. Nun werden die Felder mit den jeweiligen Anzahlen von Absichten je Problem gefüllt. Je Problem wird eine Summe gebildet, aus der die Priorität abgelesen werden kann (Stauss/ Seidel, 2014, S. 274, 278 – 279).

Die dritte Möglichkeit aus Kundensicht ist die, dass bereits abgewanderte Kunden nach den Gründen für ihre Abwanderung gefragt werden. Da diese Gründe zur Abwanderung geführt haben, sind sie besonders relevant. Auch bei diesem Ansatz wird eine Tabelle erstellt. Eingetragen werden die Abwanderungsgründe und die Häufigkeiten, mit denen diese vorkamen. Die Häufigkeiten multipliziert man mit dem durchschnittlichen Kundendeckungsbeitrag und erhält den Deckungsbeitragsverlust je Abwanderungsgrund. Je höher der finanzielle Verlust, desto höhere Priorität hat das Problem (Stauss/ Seidel, 2014, S. 275, 279 – 280).

#### *6.1.2.2 Frequenz-Relevanz-Analysen auf Basis von Erfahrungswerten des Unternehmens*

Die erste Möglichkeit der erfahrungsbasierten Frequenz-Relevanz-Analyse ist das Erstellen von Listen, in denen gravierende, mit hohen Kosten verbundene Probleme festgehalten werden, die aus eben diesem Grund gar nicht vorkommen sollten. In die Listen werden außerdem die Häufigkeiten eingetragen, mit denen die strikt zu vermeidenden Probleme doch auftreten. Daraus lässt sich dann eine Prioritätensetzung ableiten. (Stauss/ Seidel, 2014, S. 281).

Bei der zweiten Möglichkeit werden ebenfalls Listen erstellt, die jedoch mit Problemen gefüllt werden, die sich trotz umfangreicher Gegenmaßnahmen nicht beseitigen lassen. Die Relevanz eines jeden Problems wird vom Unternehmen geschätzt. Diese multipliziert mit der Häufigkeit des Auftretens ergibt die Priorität (Stauss/ Seidel, 2014, S. 281).

Die dritte Möglichkeit beinhaltet zusätzlich die Tatsache, dass nicht alle Probleme vom Unternehmen verschuldet sind und damit verhindert werden können. Je mehr Einfluss das Unternehmen auf das jeweilige Problem hat, desto höher wird der Relevanzwert gesetzt. Dieser wird dann mit der Häufigkeit multipliziert und je höher das Ergebnis ausfällt, desto eher besteht Handlungsbedarf (Stauss/ Seidel, 2014, S. 283 – 284).

## **6.2 Controlling des Beschwerdemanagementsystems**

Das Controlling von Beschwerdemanagementsystemen umfasst drei Aufgabenbereiche. Eine Aufgabe des Controllings ist es, die Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements zu überwachen, um gegebenenfalls rechtzeitig Anpassungen vornehmen zu können. Die anderen beiden Aufgaben dienen der Überwachung der Einhaltung der einzelnen Prozessschritte inklusive der Aufgabenerfüllung und der Überwachung des Grades, in dem Beschwerden erfasst werden (Stauss, 2011, S. 460).

### **6.2.1 Wirtschaftlichkeit von Beschwerdemanagementsystemen**

Ein Beschwerdemanagement ist immer lohnenswert. Dennoch muss regelmäßig überprüft werden, ob sich das Ausmaß des Beschwerdemanagements in einem angemessenen ökonomischen Rahmen bewegt oder ob die Senkung von Kosten notwendig wird, damit diese den Nutzen nicht übersteigen. Es sollte also eine Kosten-Nutzen-Rechnung durchgeführt werden. Dafür müssen zunächst Kosten und Nutzen separat erfasst werden (Bruhn, 2007, S. 198).

<b>Kostenkategorie</b>	<b>Beispielaktivität</b>	<b>Primärer Kostenfaktor</b>
<b>Kosten der Beschwerde-stimulierung</b>	Anzeigengestaltung Internetauftritt Broschüren	Kommunikationskosten
<b>Kosten der Beschwerde-annahme</b>	Schulungen Externe Trainer Info-Center	Personalkosten für interne und externe Dienstleistungen
<b>Kosten der Beschwerde-bearbeitung</b>	Beschwerdesystem Beschwerdeformular	Interne Verwaltungs- und Personalkosten
<b>Kosten der Beschwerde-reaktion</b>	Kompensationsangebote Geschenke Beschwerdebriefe	Verwaltungs- und Realisationskosten
<b>Kosten der Beschwerde-kontrolle</b>	Kontrollsysteme Analyseprogramme	Interne Personal- kosten- und Betriebs- mittelkosten

Abbildung 7: Kostenkategorien des Beschwerdemanagements (Bruhn, 2007, S. 199)

Abbildung 7 zeigt die verschiedenen kostenverursachenden Komponenten eines Beschwerdemanagements, aufgeteilt nach Kategorien. Eine Aufteilung vorzunehmen ist sinnvoll, um den Überblick zu behalten und keine Kosten aus Versehen unbeachtet zu lassen. Am sichersten und praktischsten ist dabei die Aufteilung nach den einzelnen Beschwerdemanagementprozessschritten, die Kosten verursachen (Bruhn, 2007, S. 199).

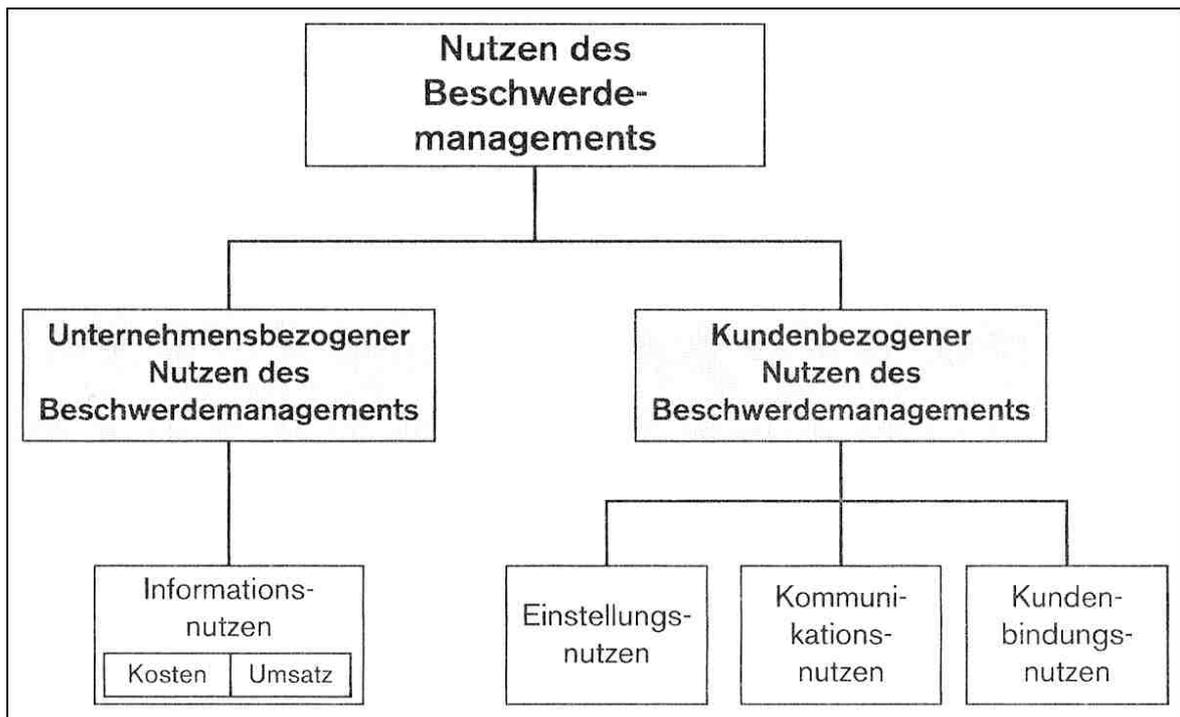


Abbildung 8: Nutzenkomponenten des Beschwerdemanagements (Bruhn, 2017, S. 200)

Abbildung 8 verschafft einen Überblick über die verschiedenen Nutzen des Beschwerdemanagements. Während die Kosten für das Beschwerdemanagement recht einfach zu ermitteln sind, da Schulungen, Geschenke und ähnliches feste Preise haben, gestaltet es sich weitaus schwieriger, die Nutzen in Zahlen zu fassen. Dies ist jedoch zum Vergleichen nötig. Um diesen Schritt einfacher zu gestalten, ist es hilfreich, die Nutzen zu konkretisieren. Ein direkt auf das Unternehmen bezogener Nutzen ist der Informationsnutzen.

Beschwerdeinformationen werden im indirekten Beschwerdemanagementprozess ausgewertet und zur Qualitätsverbesserung eingesetzt. Als kundenbezogene Nutzen, die indirekt selbstverständlich auch dem Unternehmen nutzen, sind der Einstellungsnutzen, der Kommunikationsnutzen und der Kundenbindungsnutzen zu nennen. Der Einstellungsnutzen beschreibt die verbesserte Einstellung des wieder zufriedengestellten Kunden zum Unternehmen nach erfolgreicher Beschwerdeabwicklung, der Kommunikationsnutzen den Vorteil, dass die wieder zufriedengestellten Kunden positive Mund-zu-Mund-Propaganda betreiben und somit neue Kunden anwerben. Der Kundenbindungsnutzen ist derjenige Nutzen, der eine Abwanderung der Kunden zu Konkurrenzunternehmen verhindert. Hierbei ist es wichtig zu wissen, wie viele Kunden erfolgreich gehalten werden

können und wie viel diese Kunden zum Umsatz beitragen (Bruhn, 2007, S. 200 – 201).

Schlussendlich werden Kosten und Nutzen gegenübergestellt. Sollten einmal die Kosten den Nutzen übersteigen, so muss überlegt werden, an welcher Stelle Kosten gesenkt werden können, ohne den Nutzen gravierend zu beeinträchtigen (Bruhn, 2007, S. 201 – 202).

### 6.2.2 Controlling der Einhaltung der Prozessschritte und der Aufgabenerfüllung

Bei der Aufgabenerfüllung gibt es zwei Aspekte: Die Wiederherstellung der Zufriedenheit von Kunden und die unternehmensinterne Nutzung der Beschwerdeinformationen. Für die Überwachung des ersten Aspekts lassen sich Beschwerdezufriedenheitsbefragungen durchführen, bei denen Kunden, die sich bereits beschwert haben, nach ihrer Zufriedenheit mit dem Ablauf der Beschwerdebearbeitung gefragt werden. Wesentliche Inhalte sollten dabei sein: Lösung des Problems, Kommunikation und Reaktionsgeschwindigkeit. Diese Inhalte müssen durch allgemeine Fragen zum Beispiel nach dem verwendeten Beschwerdekanal oder dem Adressaten der Beschwerde ergänzt werden. Beschwerdezufriedenheitsbefragungen sollten je nach Größe des Unternehmens jährlich bis monatlich durchgeführt werden, wobei größere Unternehmen häufiger befragen sollten (Stauss/ Seidel, 2014, S. 308 – 313).

Für die Überwachung des zweiten Aspekts, der internen Nutzung von Beschwerdeinformationen, kann ebenfalls ein Fragebogen generiert werden. Hierbei ist es ausreichend, die Befragung einmal im Jahr durchzuführen. Die wichtigen Inhalte sind hierbei die Zufriedenheit mit der Auswertung, dem Reporting und der Informationsnutzung der Beschwerden. Welche Aspekte dazu abgefragt werden, kann man Gesprächen mit den Mitarbeitern und Vorgesetzten entnehmen. Es gibt jedoch einige Aspekte, an denen man sich orientieren kann (Stauss/ Seidel, 2014, S. 318 – 319):

- Auswertung: quantitative und qualitative Auswertung,
- Reporting: Verfügbarkeit und Qualität der Informationen,

- Informationsnutzung: Beitrag zu Qualitätsverbesserungen und Produktentwicklungen.

Um die Einhaltung der Prozessschritte zu überwachen, können Standards definiert werden, deren Einhaltung in Prozent angegeben wird. Standards werden für alle Prozesse der Beschwerdeabwicklung (Stimulierung, Annahme, Bearbeitung, Reaktion, Auswertung, Reporting und Informationsnutzung) entwickelt (Stauss/Seidel, 2014, S. 319).

Vorgaben an das Beschwerdemanagement	Erfüllung
75 Prozent der Beschwerden sind sofort oder noch am selben Tag zu erledigen.	87 Prozent
Als durchschnittliche Beschwerdedauer sind maximal 5 Tage anzustreben.	92 Prozent
Bei schriftlichen Beschwerden erhält der Kunde noch am gleichen Tag eine Eingangsbestätigung mit Ansprechpartner und Terminzusage.	98 Prozent
Bei Beschwerden, deren Bearbeitung länger als 5 Tage dauert, erfolgt am fünften Tag ein Zwischenbescheid.	79 Prozent
Es ist zu vermeiden, dass eine Beschwerde in den Eskalationsprozess eintritt.	94 Prozent

Tabelle 1: Standards der Beschwerdebearbeitung (Bruhn, 2007, S. 194)

Tabelle 1 gibt einige Beispiele zu Standards und deren Erfüllung in Prozent zu dem Prozess „Bearbeitung der Beschwerden“.

### 6.2.3 Controlling der Beschwerdeerfassungsquote

Die Unzufriedenheit aller Kunden spiegelt sich in den erfassten Beschwerden nicht komplett wider. Viele Beschwerden erreichen das Unternehmen nicht, weil die verärgerten Kunden einen anderen Weg wählen, zum Beispiel abwandern oder nichts tun. Zudem gibt es noch die Beschwerden, die die Kunden dem Unternehmen gegenüber vorbringen, die jedoch aus diversen Gründen nicht dokumentiert werden. Gründe dafür sind unter anderem, dass diese Beschwerden anderen Mitarbeitern als den Mitarbeitern des Beschwerdemanagements mitgeteilt

werden und diese entweder gar nicht wissen, dass sie Beschwerden weiterleiten müssen oder denken, dass es schlecht auf sie zurück fällt, wenn ihnen gegenüber eine Beschwerde geäußert wird. Mit Hilfe von Kennzahlen können die Ausmaße dieser Sachverhalte erfasst und ausgewertet werden, sodass Korrekturmaßnahmen in der Beschwerdestimulation oder -annahme konstruktiv möglich sind (Stauss/ Seidel, 2014, S. 291 – 295). Für eine hohe Aussagekraft ist es empfehlenswert, vier Kennzahlen zu bestimmen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 298 – 299):

1. Die Verärgerungsquote:

Die Verärgerungsquote erhält man, wenn man die Zahl der Kunden, die bereits einmal Anlass zur Beschwerde hatten, durch die Gesamtzahl der Kunden in einem festgelegten Zeitraum teilt. Daraus lässt sich die gesamte Zahl der Kunden mit Beschwerdeanlass hochrechnen.

2. Die Nicht-Artikulationsquote:

Diese Quote errechnet sich, indem man die Zahl der Kunden, die Anlass zur Beschwerde gehabt haben, sich jedoch nicht beschwert haben, durch die Gesamtzahl der Kunden mit Beschwerdeanlass teilt.

3. Die Nicht-Registrierungsquote:

Hier wird die Anzahl der Kunden mit nicht erfassten Beschwerden durch die Anzahl aller Kunden, die sich beschwert haben, geteilt.

4. Die Evidenzquote:

Die letzte Kennzahl errechnet sich, indem die Zahl der erfassten Beschwerdeführer durch die Gesamtzahl der Kunden mit Beschwerdeanlass geteilt wird.

Um die für die Berechnungen nötigen Zahlen zu erhalten, können einfache Zufriedenheitsbefragungen durchgeführt werden (Stauss/ Seidel, 2014, S.301).

## 6.3 Reporting der Beschwerden

### 6.3.1 Inhalte

Die Inhalte des Reportings sind die Ergebnisse der Beschwerdeauswertung und des Beschwerdecontrollings. Je nach Auswertung können sie also unterschiedlich sein. Es ist jedoch sinnvoll, sowohl Inhalte mit einzubeziehen, die sich auf die Beschwerden an sich beziehen, als auch Inhalte, die sich auf das Management der Beschwerden beziehen. Zu Ersteren gehören Informationen über (Stauss/ Seidel, 2014, S. 384 – 389):

- Probleme der Kunden,
- jeweilige Anzahl der Produkte oder anderer Dinge, auf die sich die Probleme beziehen,
- Anzahl der sich beschwerenden Kunden,
- Anzahl der Beschwerden (Einbezug der Quoten aus Kapitel 6.2.3),
- Wiederhol-, Mehrfach- und Folgebeschwerdeführer,
- Beschwerdekanäle und Adressaten der Beschwerden,
- zeitliche Entwicklungen,
- repräsentative, einzelne Beschwerden.

Wichtige Informationen zum Management der Beschwerden sind (Stauss/ Seidel, 2014, S. 389 – 395):

- Einhaltung der Aufgabenerfüllung und der Prozesse,
- Verärgerungs-, Nicht-Artikulations-, Nicht-Registrierungs- und Evidenzquote und deren Veränderungen,
- Anzahl Reklamationsfälle und deren Veränderung,
- Anzahl der bearbeiteten Beschwerden je Mitarbeiter,
- Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung,
- Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagementsystems.

### 6.3.2 Adressaten des Reportings

Die Geschäftsleitung stellt den ersten Adressatenkreis dar, da sie das Beschwerdemanagement finanziert und ermöglicht. Informiert werden müssen zudem die Geschäftsbereiche, in denen die Probleme ihre Ursachen haben, sodass dort Korrekturmaßnahmen eingeleitet werden können. Unabhängig davon, wo die Probleme aufgetreten sind oder auftreten, müssen alle Abteilungen, die etwas mit Kunden zu tun haben, Informationen erhalten. Dies könnten zum Beispiel Marketing oder Qualitätsmanagement sein. Zu guter Letzt benötigt selbstverständlich auch das Beschwerdemanagement selbst die ausgewerteten, zusammengefassten Informationen. Optional können auch einzelne Informationen allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Für jeden Adressatenkreis muss überlegt werden, welche Informationen für ihn von Bedeutung sind. Dabei ist die strategische Ausrichtung des Beschwerdemanagements in die Entscheidungen mit einzubeziehen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 398 – 399). Die verschiedenen Ausrichtungen werden in Kapitel 7.1 näher erläutert.

Die Beschwerdeinformationen können aktiv an die entsprechenden Stellen im Unternehmen weitergeleitet werden oder so bereitgestellt werden, dass die jeweiligen Stellen bei Bedarf darauf zugreifen können (Stauss/ Seidel, 2014, S. 384, 401).

## 6.4 Nutzung der Beschwerdeinformationen

Da die Informationen zur Qualitätsverbesserung eingesetzt werden sollen, ist es naheliegend, Qualitätsmanagementmethoden anzuwenden.

### 6.4.1 Methoden der Qualitätsverbesserung

Hier ist zunächst die Ursache-Wirkungs-Analyse zu nennen. Bei dieser Methode können Ursache und Wirkung klar voneinander abgegrenzt und dargestellt werden. Die Darstellung erfolgt in einem Ursache-Wirkungs-Diagramm, nach dem Entwickler des Diagramms auch Ishikawa-Diagramm genannt. Das Diagramm sieht aus wie eine Fischgräte, weshalb es ebenso Fischgräten-Diagramm genannt

werden kann. Am Kopf des Diagramms wird die Wirkung, also das zu lösende Problem, eingetragen. Am Ende der Hauptgräten werden mögliche Hauptursachen eingetragen. Die Hauptgräten enthalten noch kleinere Verzweigungen, an denen die jeweilige, mögliche Hauptursache genauer definiert werden kann. Es wird nun entschieden, welche möglichen Ursachen am ehesten zum Problem führen könnten. Diese Ursachen werden dann ihrer Wahrscheinlichkeit nach überprüft, bis die tatsächliche Ursache gefunden ist und Verbesserungsmaßnahmen überlegt werden können (Kamiske/ Brauer, 2007, S. 251 – 254).

Eine weitere Qualitätsverbesserungsmethode ist die Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse. Verwendetes Werkzeug für die Visualisierung und Gestaltung ist ein Formblatt, auf dem zu Beginn die allgemeinen Daten festgehalten werden, zum Beispiel um welches Problem es sich überhaupt handelt und welches Produkt betroffen ist. Danach werden alle möglichen Fehler des Produkts oder des Problemgegenstands eingetragen. Daraus möglicherweise resultierende Folgen und Ursachen werden daneben eingetragen. Mögliche Maßnahmen zur Entdeckung der Fehler werden festgehalten. In den nächsten Schritten werden die Wahrscheinlichkeiten des Auftretens sowie der Entdeckung der Fehler und die Bedeutung der Fehler für die Kunden definiert beziehungsweise notiert. Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens wird mit der Bedeutung und der Wahrscheinlichkeit der Entdeckung multipliziert. Man erhält die Risikoprioritätszahlen für die einzelnen, möglichen Fehler. Haben die Fehler eine hohe Risikoprioritätszahl, so ist es bei ihnen besonders wichtig, Maßnahmen zur Vermeidung zu entwickeln. Aber auch die einzelnen Komponenten der Risikoprioritätszahl haben schon Aussagekraft. Ist die Bedeutung des Fehlers für den Kunden besonders hoch, sollte auf jeden Fall gehandelt werden. Ebenso verhält es sich mit einer hohen Auftrittswahrscheinlichkeit. Das gilt auch, wenn dabei die Bedeutung für den Kunden nicht so hoch ausfällt und der Fehler leicht entdeckt werden kann (Kamiske/ Brauer, 2007, S. 75 – 76).

Die Fehlermöglichkeits- und Einfluss-Analyse stellt ein so wichtiges Instrument dar, weil mit ihr Fehler frühzeitig erkannt werden können. Je später ein Fehler erkannt wird, desto mehr Kosten verursacht er. So steigen die Kosten im zeitlichen

Verlauf mit jeder Phase wie Entwicklung, Herstellung und Auslieferung um eine 10er-Potenz (Brüggemann/ Bremer, 2012, S. 29).

#### 6.4.2 Zuständigkeiten

Für diese Methoden der Qualitätsverbesserung sind Zuständigkeiten zu definieren. Es hat sich bewährt, Qualitätsverbesserungsteams einzusetzen. Ein Qualitätsverbesserungsteam besteht aus Mitarbeitern verschiedener Abteilungen, die an dem Problem beteiligt sind. So können spätere Konflikte zwischen den Abteilungen vermieden werden und die erarbeiteten Lösungen sind in der Regel praktikabler. Die Teams werden nur für ein bestimmtes Problem bis zu dessen Lösung einberufen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 421 – 422).

Eine weitere Möglichkeit stellen sogenannte Qualitätszirkel dar. Ein Qualitätszirkel umfasst ungefähr fünf bis zwölf Mitarbeiter einer Abteilung, die sich regelmäßig, meist einmal pro Woche, freiwillig, jedoch während der Arbeitszeit, treffen, um Probleme zu diskutieren und Lösungen dafür zu finden. Die erarbeiteten Lösungen werden selbstständig in den Arbeitsablauf integriert (Kamiske/ Brauer, 2007, S. 257 – 258).

Möchte man die Kunden stärker in den Qualitätsverbesserungsprozess mit einbinden, so bieten sich Kundenforen an. Diese werden speziell für die Diskussion mit Kunden erstellt, die sich schon einmal beschwert haben. Anhand von Datenbanken über Beschwerden werden Kunden ausgewählt und eingeladen. Es empfiehlt sich ein Online-Kundenforum, da dies zahlreiche Vorteile mit sich bringt. So werden Zeit und Kosten sowohl für Kunden als auch für das Unternehmen gespart und es ist überhaupt erst möglich, weit entfernte Kunden zusammenzuführen. Die Beiträge der Kunden sind in schriftlicher Form oft genauer überlegt und präzisiert und die Ergebnisse können automatisch als Datei gespeichert werden, sodass sie sofort zur Auswertung bereitstehen. Der Ablauf der Diskussion beinhaltet eine Phase, in der die Kunden ihre Meinung zu einem definierten Problem äußern und eine Phase, in der alle zusammen über eine Lösung des Problems nachdenken. Ein Mitarbeiter übernimmt dabei die Rolle des Moderators. Es ist sinnvoll, vor dem Start der Diskussionsrunde bereits einige

Fragen und Ideen vorliegen zu haben, um die Diskussion besser lenken zu können (Stauss/ Seidel, 2014, S. 427 – 435).

#### 6.4.3 Weitere Möglichkeiten der Informationsnutzung

Die aus den Beschwerden gewonnenen Informationen können nicht nur für die Qualitätsverbesserung bestehender Produkte verwendet werden, sondern auch für die Entwicklung neuer Produkte. Probleme, die bei bestehenden Produkten auftreten, können durch die Erkenntnis, dass sie für Kunden überhaupt Probleme darstellen, bei der Entwicklung neuer Produkte dadurch vermieden werden. Das betrifft zum Beispiel die Benutzerfreundlichkeit von Produkten. Des Weiteren können aus Beschwerden gewonnene Informationen dazu eingesetzt werden, gerade neu eingeführte Produkte rechtzeitig von Fehlern zu befreien und so deren Verbleib auf dem Markt zu sichern. Wird beispielsweise eine neue Baby-Instant-Nahrung mit dem konkreten und unübersehbaren Hinweis auf Beschwerdemöglichkeiten eingeführt, kann das Unternehmen rechtzeitig handeln, wenn Probleme oder Missverständnisse bei der Zubereitung auftreten. Würden die Informationen aus Beschwerden nicht genutzt, könnte es schnell passieren, dass sich die Investition in die Neuentwicklung nicht gelohnt hätte (Goodman/ Malech/ Marra, 1987, S. 185 – 186).

## **7 Voraussetzungen für die Planung und Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems**

Für die Planung und Implementierung eines Beschwerdemanagementsystems ist es notwendig, sich genau zu überlegen, was man möchte, was man kann und was man gerade macht. Dafür muss man die verschiedenen, möglichen Ausrichtungen oder Strategien des Beschwerdemanagements näher betrachten (Stauss/ Seidel, 2014, S. 93).

## **7.1 Verschiedene Ausrichtungen des Beschwerdemanagements**

Im Grunde lassen sich vier Ausrichtungen unterscheiden. Bei der ersten Variante ist das Beschwerdemanagement auf Effizienz ausgelegt und der direkte Beschwerdemanagementprozess steht im Vordergrund. Vorrang hat demnach die Reklamationsbearbeitung. Beschwerden werden nicht stimuliert und Kosten werden möglichst gering gehalten. Der Informationswert der Beschwerden wird nur beachtet, wenn er zur Vermeidung hoher Kosten beitragen kann. Bei der zweiten Variante hat ebenfalls der direkte Beschwerdemanagementprozess Vorrang, das Hauptaugenmerk liegt jedoch nicht auf Effizienz, sondern auf dem Kunden. Beschwerden werden stimuliert und die Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit hat oberste Priorität. Die dritte Ausrichtungsmöglichkeit legt ihren Fokus auf Effizienz und behandelt hauptsächlich den indirekten Beschwerdemanagementprozess. Beschwerden werden dazu genutzt, das Qualitätsmanagement zu unterstützen und damit Kosten für Qualitätsmängel zu vermeiden. Bei der letzten Variante der vier verschiedenen Ausrichtungen konzentriert sich das Beschwerdemanagement auf den Kunden, wendet aber hauptsächlich den indirekten Beschwerdemanagementprozess an. Die aus den Beschwerden gewonnenen Informationen werden in die Produktentwicklung mit eingebracht, um so neue, kundenfreundliche Produkte zu entwickeln (Stauss/ Seidel, 2014, S. 89 – 91).

Nun folgen Unternehmen jedoch nicht immer starr einer dieser vier Richtungen und wenn ein Unternehmen ein Beschwerdemanagement einführen möchte, muss es sich auch nicht für eine dieser Ausrichtungen entscheiden. Zwei Kombinationen dieser vier Ausrichtungen kommen häufig vor. Zum einen die beiden Effizienz-Strategien, zum anderen die beiden kundenfokussierten Strategien mit dann jeweils Bearbeitung sowohl des indirekten als auch des direkten Beschwerdemanagementprozesses (Stauss/ Seidel, 2014, S. 92).

## **7.2 Wahl der Ausrichtung**

Die erste Ausrichtung (Effizienz, direkter Prozess) ist empfehlenswert, wenn die Kundengruppe hohe Anforderungen an das Unternehmen und seine Produkte

stellt und es zahlreiche Konkurrenzunternehmen gibt. Die zweite Ausrichtung (Kunde, direkter Prozess) bietet sich an, wenn höchste Qualität und Individualität das Unternehmensimage prägen. Die dritte Ausrichtung (Effizienz, indirekter Prozess) findet Anwendung bei Unternehmen, die in erster Linie das Qualitätsmanagement verbessern und auf einem konstant hohen Niveau halten möchten. Steht die Kundenorientierung des Unternehmens an erster Stelle, wird die vierte Ausrichtung (Kunde, indirekter Prozess) gewählt. Verfolgen Unternehmen mehrere dieser Ziele oder müssen sich an mehrere Rahmenbedingungen anpassen, so können auch Kombinationen gewählt werden. Wichtig ist nur, dass sorgfältig geprüft wird, ob sich die angestrebte Ausrichtung auch realisieren lässt. Dazu muss veranschaulicht werden, wie genau das derzeitige Beschwerdemanagement aussieht und dem angestrebten Zustand gegenübergestellt werden. In einem nächsten Schritt ist zu klären, welche Ressourcen zur Erreichung des angestrebten Zustands des Beschwerdemanagements nötig sind und ob diese beschaffbar sind. Abhängig vom Umfang der zu ergreifenden Maßnahmen sollten Erkenntnisse aus dem Changemanagement angewendet werden (Stauss/ Seidel, 2014, S. 92 – 93).

## **8 Mitarbeiterschulung**

Damit bei der Umsetzung des Beschwerdemanagements alles reibungslos verlaufen kann, müssen die Mitarbeiter geschult werden. Dies betrifft nicht nur die Mitarbeiter mit Kundenkontakt, sondern auch die Mitarbeiter anderer Abteilungen, die an der Beschwerdebearbeitung beteiligt sind. Dies sind zum Beispiel Rechtsabteilung oder Qualitätssicherung. Ebenfalls geschult werden müssen die Vorgesetzten. Sie sind ebenso verantwortlich und müssen in einigen Fällen wie zum Beispiel einer Eskalation der Beschwerdebearbeitung mit eingreifen und auch das alltägliche Geschehen überwachen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 86, 187, 451).

Für die Vorgesetzten heißt es vor allem, Mitarbeiter selbstständig Entscheidungen treffen lassen zu können und bei Fehlern keine Schuldigen zu suchen und Mitarbeiter abzumahnern, sondern die Ursachen für die Fehler zu suchen und zu beheben (Stauss/ Seidel, 2014, S. 451).

Mitarbeiter müssen neben den Schulungen für die technischen Hilfsmittel wie der Beschwerdemanagementsoftware auch Schulungen über notwendige Methoden und über richtiges Verhalten gegenüber unzufriedenen Kunden absolvieren. Ebenso müssen ihnen entsprechende Fachkenntnisse vermittelt werden wie Kenntnisse über das Beschwerdeverhalten an sich und über die Bearbeitungsschritte. Zu den erforderlichen Methodenkenntnissen gehören Kommunikationstechniken und Methoden für den indirekten Beschwerdemanagementprozess. Für das Verhalten gegenüber dem Kunden müssen die Mitarbeiter sich folgende Kompetenzen aneignen: Sensibilität, Kritikfähigkeit, Fähigkeit zur emotionalen Distanzbewahrung und Einfühlungsvermögen (Stauss/ Seidel, 2014, S. 157, 447 – 449). Ebenso wichtig ist es, mit den Mitarbeitern regelmäßig Schulungen durchzuführen, in denen sie lernen, das Problem aus Kundensicht zu verstehen, auch wenn es aus ihrer eigenen Sicht gar kein Problem ist oder sich leicht erklären lässt (Niefind/ Ratajczak, 2012, S. 112).

## **9 Allgemeine Schwierigkeiten bei der Umsetzung des Beschwerdemanagements**

Die größten Schwierigkeiten liegen darin, dass viele Unternehmen die Rentabilität eines Beschwerdemanagementsystems noch nicht erkannt haben und an alten Denkweisen festhalten. Im folgenden werden deshalb diese Denkweisen aufgelistet und es wird erklärt, wo sie ihre Fehler haben und wie man die Herausforderung „Kundenbindung“ durch den Einsatz von Beschwerdemanagement effizienter angehen kann. Weitere Problemfelder liegen

zum Beispiel in der Umsetzung des Beschwerdemanagements (Stauss/ Seidel, 2014, S. 2, 10 – 11). Wie die Prozesse funktionieren und worauf bei ihnen zu achten ist, ist in Kapitel 5 dargestellt.

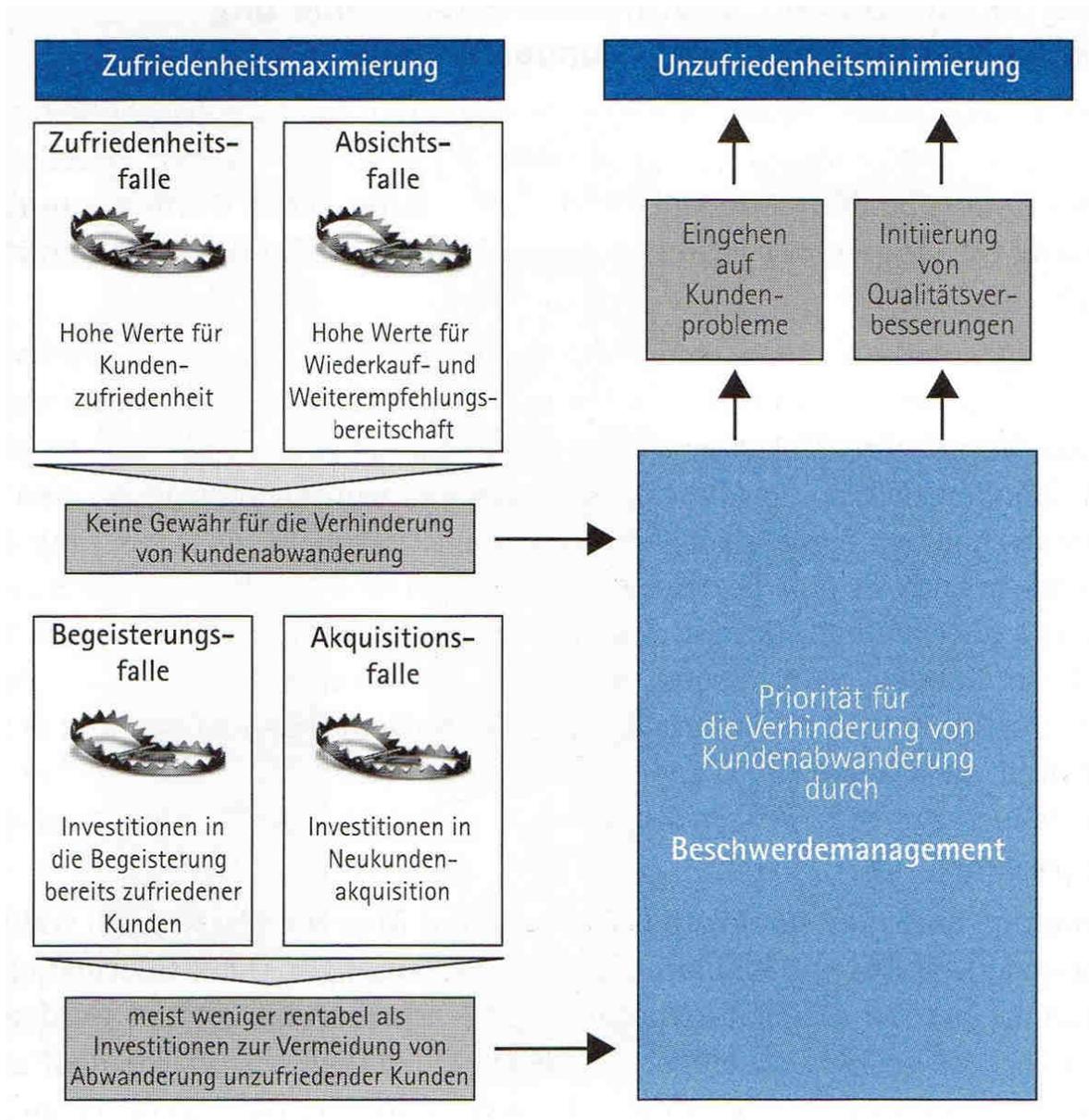


Abbildung 9: Strategieoptionen Zufriedenheitsmaximierung versus Unzufriedenheitsminimierung (Stauss/ Seidel, 2014, S. 16)

Abbildung 9 stellt die beiden Kundenbindungsstrategien Zufriedenheitsmaximierung und Unzufriedenheitsminimierung gegenüber und gibt einen Überblick über die Fallen, in die Unternehmen leicht tappen können, wenn sie ausschließlich der Strategie der Zufriedenheitsmaximierung folgen. Wie der Name schon erkennen lässt, werden bei der Strategie der

Zufriedenheitsmaximierung sehr hohe Zufriedenheitswerte der Kunden angestrebt. Bei der Strategie der Unzufriedenheitsminimierung dagegen soll primär Unzufriedenheit verhindert und beseitigt werden; Instrument hierfür ist in erster Linie das Beschwerdemanagement (Stauss/ Seidel, S. 6 – 7).

#### Die Zufriedenheitsfalle:

Die erste Schwierigkeit besteht darin, zu erkennen, dass gute Ergebnisse aus Kundenzufriedenheitsbefragungen nicht automatisch gute Kundenbindung nach sich ziehen. Ganz im Gegenteil kommt es nicht selten vor, dass trotz hoher Zufriedenheitswerte die Zahl der abwandernden Kunden steigt. Das lässt sich zum Teil dadurch erklären, dass zusätzlich zu den unzufriedenen Kunden auch zufriedene abwandern (Stauss/ Seidel, 2014, S. 7). Zufriedene Kunden könnten zum Beispiel abwandern, weil sie bei einem anderen Unternehmen genau so zufrieden sind, diese jedoch von der Entfernung her besser erreichbar ist.

#### Die Absichtsfalle:

Oftmals auf der Einsicht aufbauend, dass Zufriedenheitsbefragungen nicht verlässlich genug sind, um Aussagen über potenzielle Kundenabwanderung zu treffen, werden Befragungen über Handlungsabsichten der aktuellen Kunden durchgeführt. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Absicht, wieder bei dem Unternehmen einzukaufen und es weiterzuempfehlen. Der Ansatz klingt zunächst logisch, jedoch wird außer Acht gelassen, dass sich Einstellungen schnell ändern können. Nur weil ein Kunde sagt, er ist so zufrieden, dass er das Unternehmen einem Freund oder einer Freundin empfehlen würde, heißt das nicht, dass er es dann auch tatsächlich tut (Stauss/ Seidel, 2014, S. 10).

#### Die Begeisterungsfalle:

Neue Erkenntnisse zeigen, dass nicht die zufriedenen Kunden eine hohe Bereitschaft zur Weiterempfehlung oder zum Wiederkauf zeigen, sondern die vollkommen zufriedenen. Also verstärken die Unternehmen ihre Bemühungen, die Zufriedenheit ihrer bereits zufriedenen Kunden zu erhöhen. Dadurch steigt nun fürwahr die Bindung zum Unternehmen, allerdings öffnet sich auch ein weiteres Tor zu einem neuen Problem: Dadurch, dass den Kunden immer bessere und fantastischere Angebote gemacht werden, erwarten sie auch in Zukunft immer

mehr. Das ist problematisch, weil die Begeisterungsmaßnahmen an sich schon recht teuer sind und weil die Kunden schneller enttäuscht sind, falls die Begeisterungsmaßnahmen einmal ausbleiben. Daraus wiederum ergibt sich das Problem, dass die Kunden sehr wahrscheinlich das Geld, welches für Begeisterungsmaßnahmen ausgegeben wurde, nicht wieder einbringen. Des Weiteren ist es für Kunden wesentlich wichtiger, dass die normale Basisleistung des Unternehmens keine Fehler aufweist. Gibt es hier Lücken, so kann das nicht durch Begeisterungsmaßnahmen ausgeglichen werden, die Kunden sind und bleiben trotz kostspieliger Maßnahmen unzufrieden. Ein weiterer Punkt, der oft vernachlässigt wird, ist der ökonomische Vergleich zu anderen Optionen. Beispielsweise sollte errechnet werden, ob es gewinnbringender ist, in Begeisterungsmaßnahmen zu investieren als in Maßnahmen, die Kunden daran hindern, aufgrund von Unzufriedenheit abzuwandern. Solche Unternehmungen bleiben jedoch häufig aus (Stauss/ Seidel, 2014, S. 10).

#### Die Akquisitionsfalle:

Einer der Gründe für das Anwerben neuer Kunden ist, Kundenverluste auszugleichen. Durch die vielen Vorteile für Neukunden jedoch werden die bestehenden Kunden automatisch in eine benachteiligte Situation manövriert. Das kann sie dazu veranlassen, sich anderen Unternehmen zuzuwenden, um ebenfalls Neukundenvergünstigungen zu erhalten, wodurch wieder Kunden verloren gehen und wieder neue Kunden angeworben werden müssen, um den Verlust auszugleichen (Stauss/ Seidel, 2014, S.11).

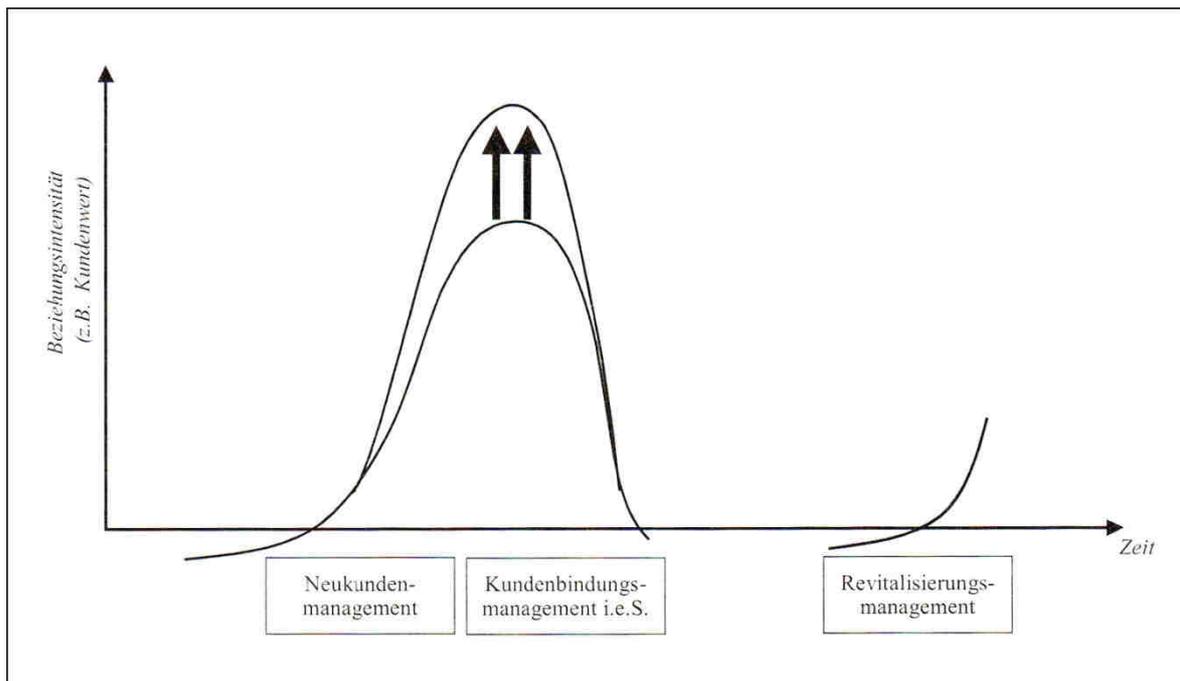


Abbildung 10: Veränderung des Kundebeziehungs-Lebenszyklus durch Neukundenmanagement (Stauss, 2011, S. 337)

Abbildung 10 stellt die Modifikation des in Kapitel 2.4 kennengelernten Kundenbeziehungs-Lebenszyklus durch stärkeren Fokus auf Neukundenmanagement dar. Betreiben Unternehmen verstärkt Neukundenmanagement, so wird die Kundenbeziehung intensiviert, nicht jedoch verlängert (Stauss, 2011, S. 336). Geraten Unternehmen in die Akquisitionsfalle, investieren sie mehr in die Gewinnung neuer Kunden als in die Bindung bestehender Kunden. Dabei ist gerade die Neukundengewinnung mit hohen Kosten verbunden, die der neugewonnene Kunde erst einmal wieder einbringen muss. Durch die erhöhte Intensität der Kundenbeziehung ist zwar auch die Wertschöpfung des jeweiligen Kunden erhöht, diese kann jedoch recht unterschiedlich ausfallen. Die erhöhten Kosten für die Neukundengewinnung ergeben sich u. a. aus Aufwendungen für Werbung, Mustern und Vorleistungen für das Zustandekommen der Geschäftsbeziehung. Hinzu kommen die sogenannten Opportunitätskosten, die ein Unternehmen nicht hätte, wenn es in Kundenbindung statt Neukundengewinnung investieren würde, da die Kosten für die Neugewinnung deutlich höher ausfallen. Dies wird häufig unterschätzt (Diller, 2011, S. 260 – 261).

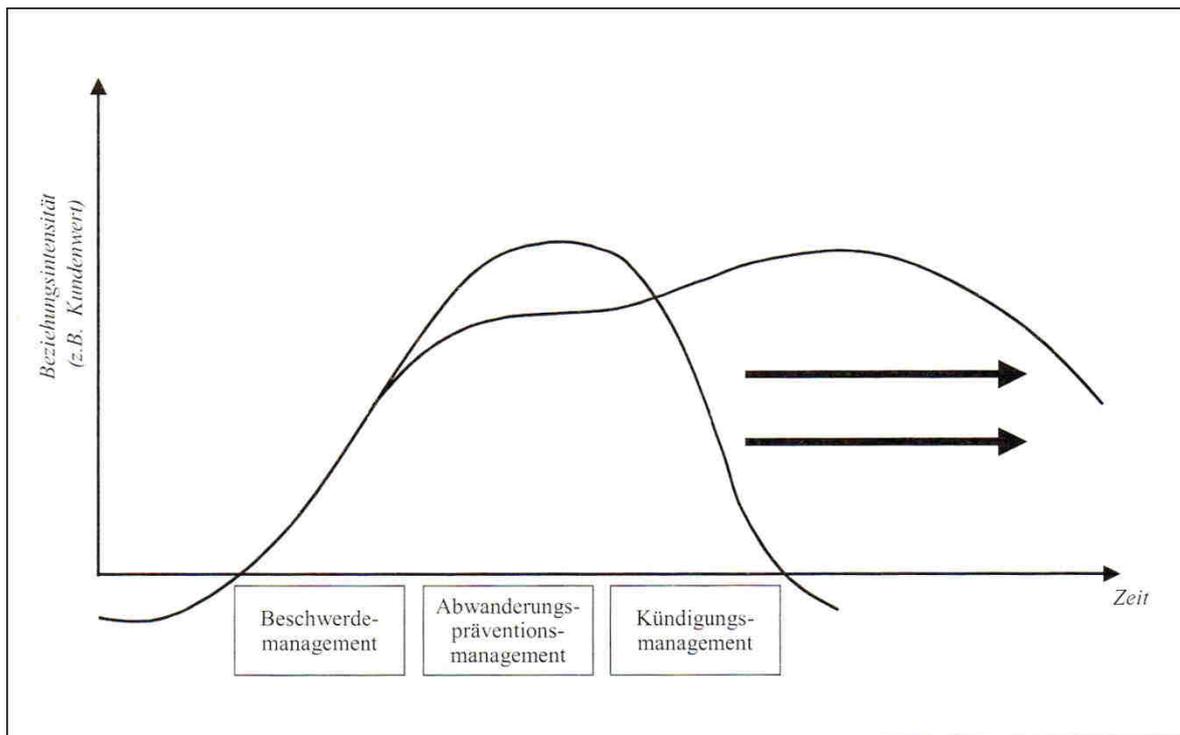


Abbildung 11: Veränderung des Kundenbeziehungs-Lebenszyklus durch Beschwerdemanagement (Stauss, 2011, S. 337)

Abbildung 11 zeigt, wie sich der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus durch den Einsatz von Beschwerdemanagementmaßnahmen verändert.

Beschwerdemanagement trägt in hohem Maße dazu bei, den Kundenbeziehungs-Lebenszyklus deutlich zu verlängern. Dadurch ist der Kunde länger und ohne zusätzliche, hohe Kosten gewinnbringend für das Unternehmen (Stauss, 2011, S. 336).

Schlussendlich sind sowohl die Strategie der Zufriedenheitsmaximierung als auch die Strategie der Unzufriedenheitsminimierung wichtig für den Unternehmenserfolg, jedoch sollte ein Umdenken bezüglich der Gewichtung der beiden Strategien stattfinden (Stauss/ Seidel, 2014, S. 10).

## **10 Besonderheiten für die Lebensmittelindustrie**

### **10.1 Betrachtung der Lebensmittelmärkte**

In Lebensmittelmärkten gibt es ein beträchtliches Angebot an Produkten, die sich sehr ähnlich sind. Ist man also mit einem Produkt nicht ganz zufrieden, greift man bequem auf ein ähnliches oder sogar gleiches Produkt eines anderen Herstellers zurück, das im Regal oft direkt neben dem bemängelten Produkt liegt. Das ist praktisch und zeitsparend für die Kunden, macht es Unternehmen aber auch schwer, Kunden zur Beschwerde zu motivieren (Hahn/ Wellmann, 2012, S. 49).

Ein weiteres Problem liegt darin, dass Lebensmittelmärkte Produkte nicht zurücknehmen, sofern sie den Kunden nur subjektiv nicht gefallen. Ein Brot, das vor Ablauf des Mindesthaltbarkeitsdatums schimmelig wird, kann normalerweise ohne Probleme zurückgegeben werden. Gefällt dem Kunden aber zum Beispiel die Konsistenz oder die dicke der Scheiben nicht, wird kaum ein Lebensmittelmarkt das Brot zurücknehmen und den Kaufpreis erstatten oder diese Bemängelung gar dem Hersteller mitteilen. Nun ist es natürlich undenkbar, Lebensmittel bei bloßem Nichtgefallen zurückzunehmen, dies wäre viel zu kosten- und zeitaufwendig. Allerdings sind die Lebensmittelmärkte meist die erste Anlaufstelle für unzufriedene Kunden und somit entgehen den Herstellern oftmals solch subjektive Probleme mit Produkten. Doch gerade diese Probleme sind höchst interessant, da sie für die Kunden von großer Bedeutung sind und sich anderweitig nur schlecht erfassen lassen (Hahn/ Wellmann, 2012, S. 49).

Da Lebensmittel vor allen anderen Produktgruppen zu den Grundbedürfnissen der Menschen gehören, wird der Großteil der Lebensmittel zu recht niedrigen Preisen angeboten. Kunden nehmen jedoch eher bei teureren Produkten den Aufwand einer Beschwerde auf sich (Hahn/ Wellmann, 2012, S. 49).

# Lebensmittelmärkte: Hohe Zufriedenheit mit Reklamationsbearbeitung zahlt positiv auf die Globalzufriedenheit ein



Quelle: Kundenmonitor Deutschland 2013, Branche Lebensmittelmarkt, 9.239 Befragte (CATI).  
 Fragestellungen: „Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen dieses Lebensmittelmarktes insgesamt?“  
 „Wie zufrieden waren Sie mit der Bearbeitung dieser Reklamation oder Beschwerde durch diesen Lebensmittelmarkt insgesamt?“

© Kundenmonitor Deutschland | www.kundenmonitor.de | Made by ServiceBarometer AG

Abbildung 12: Lebensmittelmärkte: Hohe Zufriedenheit mit der Reklamationsbearbeitung zahlt positiv auf die Globalzufriedenheit ein (Servicebarometer, 2013)

Abbildung 12 stellt dar, wie sich die Gesamtzufriedenheit der Kunden mit Lebensmittelmärkten in Deutschland in Abhängigkeit zum Grad der Zufriedenheit mit der Reklamationsbearbeitung verändert. Vorausgestellt ist anzumerken, dass hier sowohl Beschwerden als auch Reklamationen zusammen betrachtet werden. Die durchschnittliche Gesamtzufriedenheit von Kunden, die bisher nicht reklamiert oder sich beschwert haben, liegt auf einer Skala von eins (vollkommen zufrieden) bis fünf (unzufrieden) bei ungefähr 2,26. Haben Kunden schon einmal reklamiert oder sich beschwert, so liegt die durchschnittliche Gesamtzufriedenheit bei ca. 2,43. Kunden mit Reklamation oder Beschwerde sind also im Durchschnitt nur etwas unzufriedener mit ihrem Lebensmittelmarkt als Kunden ohne Reklamation oder Beschwerde. Die Gesamtzufriedenheit fällt allerdings schon deutlich niedriger aus, wenn Kunden mit der Reklamations- oder Beschwerdebearbeitung

unzufrieden oder nur zufrieden sind (2,73 bzw. 2,83). Hier kann man gut erkennen, dass man Unzufriedenheit nicht verringern kann, indem man einfach Reklamationen und Beschwerden bearbeitet, sondern dass es auch darauf ankommt, wie die Reklamationen und Beschwerden bearbeitet werden. Sind die Kunden nämlich mit der Bearbeitung sehr zufrieden, so steigt ihre Gesamtzufriedenheit schon über den Durchschnitt der Gesamtzufriedenheit aller Kunden mit Reklamation oder Beschwerde (2,36). Sind sie mit der Bearbeitung darüber hinaus vollkommen zufrieden, so weisen sie im Durchschnitt sogar eine höhere Gesamtzufriedenheit auf als Kunden ohne Reklamation oder Beschwerde. Entscheidend ist also nicht nur das „DASS“, sondern auch das „WIE“.

Die Tatsache, dass ungefähr ein Drittel der Kunden mit der Bearbeitung der Beschwerden oder Reklamationen noch nicht sehr oder vollkommen zufrieden ist, zeigt das Potenzial für die deutschen Lebensmittelmärkte auf, das noch vorhanden ist, das eigene Beschwerdemanagement zu optimieren.

Auch wenn in dieser Untersuchung nur die Lebensmittelmärkte betrachtet werden, ist es ebenso ein Zeichen für die Lebensmittelhersteller. Wenden sich Kunden zum Beispiel mit ihrer Unzufriedenheit über ein Produkt an den Lebensmittelmarkt, in dem sie es erworben haben und stoßen dort auf Ablehnung oder Unfreundlichkeit, so kann dies auch negativ auf den Hersteller zurückfallen. Denkbar wäre, dass die Kunden in Zukunft das zuvor beanstandete Produkt meiden oder durch ein Konkurrenzprodukt ersetzen, um erneuten Ärger und Aufwand zu vermeiden. Der Hersteller würde das bei häufigerem Auftreten dann irgendwann in seinen Absatzzahlen merken, wüsste jedoch nicht, welche Ursache diesem Problem zugrunde liegt. Wichtig ist also auch eine gut durchdachte und geplante Kommunikation zwischen Markt und Hersteller.

## **10.2 Betrachtung der rechtlichen Gegebenheiten**

Lebensmittelsicherheit ist ein zentraler Aspekt nicht nur in der deutschen Gesetzgebung. Sie ist EU-weit geregelt und umfasst hauptsächlich folgende Verordnungen:

Verordnung	Inhalt
VO (EG) Nr. 178/2002	EU Basis-Verordnung, Grundlagen
VO (EG) Nr. 852/2004	Allgemeine Hygiene-Verordnung
VO (EG) Nr. 853/2004	Verordnung über Hygiene bei Produkten tierischen Ursprungs
VO (EG) Nr. 854/2004	Überwachung der Hygiene bei Produkten tierischen Ursprungs
VO (EG) Nr. 882/2004	Allgemeine Überwachung der Hygiene

Tabelle 2: Verordnungen der Europäischen Union zur Lebensmittelsicherheit und -hygiene

In Deutschland kommen unter anderem folgende Gesetze hinzu:

Gesetze	Inhalt
Lebensmittel- und Futtermittelgesetzbuch (LFGB)	Grundlagen
Lebensmittelhygiene-VO (LMHV)	Allgemeine Hygiene-Verordnung
Tierische Lebensmittelhygiene-VO (Tier-LMHV)	Verordnung über Hygiene bei Produkten tierischen Ursprungs

Tabelle 3: Ausgewählte deutsche Verordnungen und Gesetze zum Thema „Lebensmittel“

Die Tabellen 2 und 3 zeigen Gesetze und Verordnungen zur Lebensmittelsicherheit und -hygiene. Tabelle 3 auf Bundesebene und Tabelle 2 auf EU-Ebene. Nach VO (EG) Nr. 178/2002 Art. 14 Abs. 1 dürfen nicht sichere Lebensmittel nicht in den Verkehr gebracht werden. Nach Abs. 2a) sind Lebensmittel nicht sicher, wenn sie gesundheitsgefährdend sind und nach Abs. 2b), wenn sie für den Verzehr ungeeignet sind. Nach Abs. 5 sind sie ungeeignet, wenn sie zum Beispiel verdorben oder mit Fremdkörpern versetzt sind. Ausschlaggebend ist die stoffliche Zusammensetzung des Lebensmittels. Die gesundheitliche Gefährdung wird in Abs. 4 genauer erläutert. Dazu gehören wahrscheinliche Auswirkungen auf die Gesundheit, Überdosierungen von Vitaminen und Mineralstoffen und der Nachweis von Allergenen, sofern das Lebensmittel als nicht allergen in den Verkehr gebracht wird. Ist der Sachverhalt nicht eindeutig zu klären, so greift das Vorsorgeprinzip nach Art. 7. Rücknahme-,

Rückruf- und Informationspflichten des Unternehmers sind in Art. 19 geregelt. Die Information der Öffentlichkeit wird auch in Art. 10 (Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union, 2002, S. 9 – 12) und § 40 LFGB beschrieben (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2005, S. 31 – 32).

Des Weiteren gibt es noch einige Verordnungen, die andere Bereiche außer der Lebensmittelhygiene betreffen. Dies sind unter anderem:

Lebensmittelinformationsverordnung, Lebensmittelzusatzstoffverordnung, Novel-Food-Verordnung.

Durch die Vielfalt und den Umfang an einzuhaltenden Gesetzen und Verordnungen zur Lebensmittelsicherheit und -hygiene und die Tatsache, dass bei Lebensmitteln häufiger als bei Non-Food-Produkten der gesundheitliche Aspekt von Bedeutung ist, stellen Mängel an Lebensmitteln häufiger als an Non-Food-Produkten Reklamations- oder Garantiefälle dar. Das Recht auf körperliche Unversehrtheit eines jeden Menschen ist gleich am Anfang des Grundgesetzes in Art. 2 Abs. 2 geregelt (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 1949, S. 2). Die Pflichten des Unternehmens bei mangelhaften Produkten sind im engeren Sinne im Bürgerlichen Gesetzbuch in folgenden Paragraphen geregelt (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 1896, S. 103 – 104):

- § 437 Rechte des Käufers bei Mängeln,
- § 439 Nacherfüllung,
- § 441 Minderung,
- § 443 Garantie.

### **10.3 Qualitätsnormen**

Neben den rechtlichen Gegebenheiten stellen auch Qualitätsnormen Anforderungen an das Beschwerdemanagement. Im Wesentlichen sind drei Normen zu nennen, die für Beschwerdemanagement in der Lebensmittelindustrie interessant sind:

- DIN EN ISO 9001 (Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen),
- DIN ISO 10002 (Qualitätsmanagement – Kundenzufriedenheit – Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen),
- DIN EN ISO 22000 (Managementsysteme für die Lebensmittelsicherheit – Anforderungen an Organisationen in der Lebensmittelkette).

### 10.3.1 DIN EN ISO 9001:2008

In der DIN EN ISO 9001:2008 werden allgemein kundenorientierte Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme gestellt. Direkten Bezug zu Beschwerdemanagement oder der Lebensmittelindustrie gibt es nur selten oder es wird nur indirekt darauf verwiesen. Deshalb werden im Folgenden nur einige ausgewählte Aspekte aufgezeigt.

Kundenzufriedenheit soll durch ein wirksames Qualitätsmanagement erhöht werden. Dazu muss das Qualitätsmanagementsystem ständig verbessert werden (Deutsches Institut für Normung, 2008, S. 12). Außerdem muss das Qualitätsmanagementsystem regelmäßig bewertet werden, um die Funktionalität sicherzustellen und zu gewährleisten. Dafür bedarf es unter anderem explizit des Feedbacks von Kunden (Deutsches Institut für Normung, 2008, S. 22). Es ist Aufgabe der Geschäftsleitung, Kundenanforderungen zu ermitteln und zu erfüllen (Deutsches Institut für Normung, 2008, S. 20). Dazu gehören auch Kundenanforderungen, die die Kunden nicht direkt vortragen (Deutsches Institut für Normung, 2008, S. 27). Für die Kommunikation mit den Kunden ist geregelt, dass das Feedback von Kunden Beschwerden mit einschließt (Deutsches Institut für Normung, 2008, S. 28).

Ist rechtmäßig die Rückverfolgbarkeit eines Produktes notwendig, müssen entsprechende Kennzeichnungen und Dokumentationen gepflegt werden (Deutsches Institut für Normung, 2008, S. 36). Hier findet sich der Bezug zur Lebensmittelindustrie, da eine Rückverfolgbarkeit der Lebensmittel aus Sicherheitsgründen zwingend erforderlich ist (vergleiche Kapitel 10.2). Dies lässt nicht nur das Qualitätsmanagement komplexer werden, sondern auch das

Beschwerdemanagement. Interne Schnittstellen müssen besonders gut funktionieren, um nötige Informationen bereitzustellen.

Die Anforderungen an das Qualitätsmanagement bezüglich der Kundenorientierung sind sehr allgemein gehalten. Das hat den Nachteil, dass nicht genau ersichtlich ist, wie die Anforderungen umzusetzen sind. Es hat aber auch den Vorteil, einen großen Handlungsspielraum einzuräumen, sodass Beschwerdemanagement als Instrument des Qualitätsmanagements verwendet werden kann. Alle hier dargestellten Aspekte der Norm finden sich auch in einem gut funktionierenden Beschwerdemanagement wieder. Die Verbesserung des Qualitätsmanagements kann durch die Informationsnutzung von Beschwerden vollzogen werden. Ebenso verhält es sich mit der Bewertung. Für das Ermitteln von Kundenanforderungen bietet sich die Beschwerdestimulierung an.

### 10.3.2 DIN ISO 10002:2010

Die DIN EN ISO 10002:2010 ist die erste Norm, in der Beschwerdemanagement umfangreich thematisiert wird. Dabei ist zu beachten, dass begrifflich nicht zwischen Beschwerden und Reklamationen unterschieden wird. Dies ist aus der englischen Fassung ersichtlich, da „complaints“ in der deutschen Fassung mit „Reklamation“ übersetzt wurde, dieser Begriff aber für Beschwerden im Allgemeinen gilt (Willmann/ Türck/ Messinger, 2002, S. 133). Diese Norm unterstützt die DIN EN ISO 9001, indem sie konkretere Anforderungen zur Qualitätsverbesserung stellt, die das Beschwerdemanagement darstellen. Aufgrund des Umfangs und Detaillierungsgrades der DIN ISO 10002:2010 kann sie auch alleinstehend angewendet werden (Deutsches Institut für Normung, 2010, S. 9).

### 10.3.3 DIN EN ISO 22000:2005

In dieser Norm wird direkt gefordert, dass alle Lebensmittelunternehmen effektive Verfahren einrichten, um mit Kunden in Kontakt treten zu können. Diese Verfahren beinhalten die Beschwerdebearbeitung, die zudem dazu genutzt werden soll, das

Management der Lebensmittelsicherheit zu aktualisieren und zu bewerten (Deutsches Institut für Normung, 2005, S. 14). Für Lebensmittelunternehmen ergeben sich aus der Norm große Herausforderungen, da zahlreiche Sicherheitsauflagen und andere Aufgaben als das Bearbeiten und Nutzen von Kundenbeschwerden gefordert werden. Um diese umzusetzen, müssen genügend Ressourcen bereitgestellt werden (Deutsches Institut für Normung, 2005, S. 16). Dies stellt gerade für kleinere Lebensmittelunternehmen Schwierigkeiten dar, da schlicht nicht so viele Mitarbeiter zur Verfügung stehen. Sie müssen also abwägen, für welche Aufgaben Mitarbeiter und auch finanzielle Mittel eingesetzt werden sollen. Da die Sicherheit der Verbraucher oberste Priorität hat und Zertifizierungen nach DIN-Normen einen hohen Stellenwert haben, bleiben oft nicht genug Kapazitäten für ein detailliertes Beschwerdemanagement.

#### 10.4 Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit

Mängel an Lebensmitteln erlangen häufiger und stärker die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und die Kunden reagieren heftig und schnell voreilig darauf. Dies liegt daran, dass die Wahrscheinlichkeit einer gesundheitlichen Beeinträchtigung höher ist als bei Mängeln an Gegenständen (Nienhoff, 2004, S. 255). Das wiederum liegt unter anderem daran, dass Lebensmittel die Grundbedürfnisse der Menschen erfüllen und somit von allen Menschen in Anspruch genommen werden. Eine defekte Maschine zum Beispiel kann auch gefährlich sein und wenn es sich um einen Produktionsfehler handelt, können auch mehrere Menschen betroffen sein. Werden aber zum Beispiel sehr gefährliche Krankheitserreger wie Listerien oder Salmonellen auf einem Lebensmittel entdeckt, so sind nicht nur durch die Verbreitung des Lebensmittels viele Menschen gefährdet, sondern auch durch die Ansteckungsgefahr für Menschen, die mit dem betroffenen Lebensmittel gar keinen Kontakt hatten. So kann aus einem zahlenmäßig gleichen Problem, einmal betreffend einen Gegenstand und einmal betreffend ein Lebensmittel, aus dem Lebensmittelproblem schneller ein Krisenfall werden. In einem solchen Fall ist in erster Linie das Krisenmanagement gefragt, jedoch wird auch das Beschwerdemanagement aufgrund der plötzlichen Besorgnis der Verbraucher stark gefordert.

Ein weiterer Punkt, weshalb Lebensmittel mit erhöhter Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit bedacht werden, ist das Vorhandensein zahlreicher Websites, auf denen vor Lebensmitteln gewarnt wird, obwohl die rechtliche Situation noch nicht geklärt ist. Es gibt auch Fälle, bei denen aus Sicht der Gesetzgebung alles vorschriftsmäßig ist, das Produkt aber trotzdem sehr schlecht dargestellt wird. Zu diesen Websites gehören zum Beispiel „www.abgespeist.de“ von Foodwatch (näher erläutert in Kapitel 4.3) und „www.lebensmittelklarheit.de“ des Verbraucherzentrale Bundesverband e. V (Foodwatch o.J.a; Bundesverband der Verbraucherzentralen und Verbraucherverbände - Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. o.J.). Da durch diese Websites schnell Imageschäden entstehen können, die schwer zu beheben sind, ist das Beschwerdemanagement besonders gefordert, die Kunden dazu zu bringen, sich mit ihren Problemen und Sorgen zuerst an das Unternehmen zu wenden.

#### 10.5 Verbraucherschutzämter und Verbraucherzentralen

Auf den Websites der Verbraucherschutzämter finden sich Informationen für Kunden, die ein Problem mit einem Lebensmittel haben. Doch bei den meisten Websites werden die Kunden aufgefordert, sich an den Verkäufer oder direkt an das jeweilige Verbraucherschutzamt zu wenden. Nur auf wenigen Websites wird empfohlen, sich mit dem Problem zunächst an den Hersteller zu wenden, da dieser das Problem oft auch lösen kann. Manchmal wird auch der Hinweis gegeben, dass man sich beim Hersteller beschweren kann und dann Ersatzleistungen bekommt. Es wird allerdings gleichzeitig davon abgeraten, da kein Rechtsanspruch besteht und das Beweismittel so nicht sichergestellt werden kann (Amt für Verbraucherschutz Düsseldorf, o.J.; Verbraucherzentrale Sachsen e.V., 2014; Niedersächsisches Landesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit o.J.). Der Hersteller wird also bei Problemen, die ihn direkt betreffen, oftmals einfach umgangen. Auch hieraus ergibt sich die besondere Anforderung an das Beschwerdemanagement in der Lebensmittelindustrie, die Beschwerden auf das eigene Unternehmen zu lenken.

# 11 Studien

## 11.1 Erklärung der Vorgehensweise und Durchführung

Der Marktforschungsprozess lässt sich in ungefähr fünf bis zehn Phasen einteilen. Weis und Steinmetz unterscheiden neun Phasen: Problemformulierung, Festlegung des Vorgehens, Entscheidung über Realisierung, Bestimmung der Datenerhebung, Auswahlmethode, Erhebungsmethode, Datenerhebung, Datenauswertung und Interpretation, Marktforschungsbericht (Weis/ Steinmetz, 2005, S. 28 – 29). Im Folgenden eine Übersicht über den Prozess der beiden Studien „Experteninterviews“ und „Mystery Complaints-Erhebung“:

1. Problemformulierung: Es soll die aktuelle Situation des Beschwerdemanagements in der Lebensmittelindustrie dargestellt werden. Dabei soll herausgefunden werden, ob Beschwerden nicht nur als Chance gesehen, sondern auch als Chance genutzt werden und wo noch Verbesserungspotenzial besteht.
2. Festlegung des Vorgehens: Dieses Problem soll gelöst werden, indem zwei Studien durchgeführt werden. Die eine Studie untersucht dabei die Selbsteinschätzung der Unternehmen. Die andere testet die Unternehmen bezüglich des Problems aus Sicht der Kunden.
3. Entscheidung über Realisierung: Die Untersuchung wird von der Verfasserin der Bachelorarbeit komplett eigenständig durchgeführt.
4. Bestimmung der Datenerhebung: Die Methoden zur Problemlösung umfassen zum einen für das Ermitteln der Selbsteinschätzung der Unternehmen eine Befragung und zum anderen ein Experiment, um herauszufinden, wie die Beschwerdebearbeitung aus Sicht der Kunden abläuft. Die hier ausgewählten Erhebungsmethoden werden qualitativ statt quantitativ umgesetzt, da nach Einstellungen und Verhaltensweisen geforscht wird und die Fragen oder Anregungen hierzu offen gehalten werden (Weis/ Steinmetz, 2005, S. 30).

5. Auswahlmethode: Die Versuchsunternehmen werden ermittelt, indem in unterschiedlichen Lebensmittelmärkten zufällig Produkte aus diversen Kategorien wie zum Beispiel Fertiggerichte, Tiefkühlgerichte, Backwaren oder Milchprodukte ausgewählt werden. Das auf der Verpackung angegebene Unternehmen wird befragt bzw. untersucht. Bei Handelsmarken, bei denen der Hersteller nur schwierig oder gar nicht zu kontaktieren ist, wird auf den jeweiligen Lebensmittelmarkt zurückgegriffen. Der Umfang beträgt 100 Unternehmen. Berücksichtigt wurden bei der Festlegung des Umfangs folgende Aspekte: voraussichtliche Zeit für Ermittlung, Bearbeitung und Auswertung, voraussichtliche Rücklaufquoten bei den Experteninterviews, Einbeziehung möglichst vieler Lebensmittelmärkte. Dabei ist zu beachten, dass die Studien aufgrund des Stichprobenumfangs nicht repräsentativ sind. Der einfache Stichprobenumfang errechnet sich folgendermaßen: 
$$n = \frac{t * t * p * (100 - p)}{e * e}$$
. Dabei gilt n: Stichprobenumfang, t: Sicherheitsfaktor, e: Fehlertoleranz, p: Anteilswert. Nimmt man sicherheitshalber die Werte t = 1,96, p = 50 und e = 5, so ergibt sich für n = 384. Der minimale Stichprobenumfang für die Studien beträgt also 384 zu befragende Unternehmen, um ein repräsentatives Ergebnis zu bekommen (Weis/ Steinmetz, 2005, S. 82 – 85).
6. Erhebungsmethode: Die Befragung erfolgt schriftlich in Form eines Experteninterviews und wird als WWW-Befragung und teilstrukturiert aufgebaut, um qualitative Daten zu gewinnen. Es wird also das Internet verwendet, um den Fragebogen den zu Befragenden zuzusenden. Bei den zu Befragenden handelt es sich um Personen aus den ermittelten Versuchsunternehmen, die über Expertenwissen zum Thema „Beschwerdemanagement“ verfügen. Diese sind in der Regel (leitende) Angestellte aus den Abteilungen Customer Care oder Customer Relationship Management, die sich mit dem Kundenservice befassen. Zwar bringt eine schriftliche Befragung einige Nachteile wie eine geringe Beteiligung oder Beeinflussungsmöglichkeiten durch Dritte mit sich, aber auch entscheidende Vorteile wie die schnelle Durchführbarkeit, das

Erreichen zahlreicher und weit entfernter Personen, geringe Kosten und das Ausschließen von Einfluss des Interviewers auf die Befragten. Durch die Kombination mit einem Anschreiben per E-Mail wird es möglich, die Befragung passend zu adressieren (Weis/ Steinmetz, 2005, S. 104, 107, 110 – 111).

Das Experiment als spezielle Form der experimentellen Beobachtung wird in Form einer Mystery Complaints-Erhebung durchgeführt und richtet sich nach folgenden Kriterien:

- Feldexperiment beziehungsweise Feldbeobachtung: Die Erhebung wird im alltäglichen Arbeitsumfeld durchgeführt.
- Verdeckte Beobachtung: Die Unternehmen wissen nicht, dass sie Teil einer Erhebung sind.
- Teilnehmende Beobachtung: Der Beobachter/ die Beobachterin greift aktiv ins Geschehen ein, indem er/ sie die Beschwerden verfasst und verschickt (Weis/ Steinmetz, 2005, S. 67, 152).

Mystery Research bezeichnet dabei den Umstand, dass diese verdeckte, teilnehmende Felderhebung sich auf das Ermitteln des Verhaltens gegenüber Kunden bezieht, wobei sich eine Testperson als Kunde ausgibt (Pergandé/ Stücken, 2004, S. 205). „Complaints“ ist Englisch und steht für „Beschwerde“ und beschreibt so die Art des Mystery Research näher (Willmann/ Türck/ Messinger, 2002, S. 133). Bei der Mystery Complaints-Erhebung werden also Beschwerden an Unternehmen gerichtet, um deren Reaktion darauf zu erforschen.

7. Datenerhebung: Die Experteninterviews werden Ende Juli 2014 und Anfang August 2014 durchgeführt. Dabei wird der Fragebogen mit Hilfe eines Onlineprogramms zur Erstellung von Fragebögen auf „[www.studentenforschung.de](http://www.studentenforschung.de)“ erstellt. Der Link zu diesem Fragebogen wird mit einem Anschreiben (siehe Anhang) über die HAW-E-Mail-Adresse der Verfasserin der Bachelorarbeit an die Kontakt-E-Mail-Adresse der ausgewählten Unternehmen geschickt. Die E-Mail-Adressen der Unternehmen werden über deren Homepage ermittelt. Es wird eine Tabelle angelegt, in der die Antworten der Teilnehmer festgehalten werden (siehe Anhang). Aus Datenschutzgründen entfallen die Angaben zu Firmennamen

und -größe, diese werden nur anonymisiert für den Vergleich der beiden Studien verwendet.

Die Mystery Complaints-Erhebung erfolgt einige Tage später. Sofern es auf der jeweiligen Unternehmenshomepage keine besonderen Hinweise auf Beschwerdeverfahren gibt, wird das allgemeine Kontaktformular genutzt. Dies ist im Vergleich zur telefonischen oder postalischen Kontaktaufnahme die kostengünstigste Methode, die außerdem weit verbreitet ist. Die Beschwerden werden von einem anderen Namen und einer anderen Adresse verschickt, die keine Rückschlüsse auf eine Verbindung zur Verfasserin der Bachelorarbeit zulassen. Der Beschwerdegrund wird an das jeweilige Produkt angepasst:

- Handhabung: z. B. schwieriges Öffnen der Verpackung,
- Sensorik: z. B. zu süß, zu sauer, zu bitter, zu salzig,
- Produktfehler: z. B. zerbrochen, ungleichmäßig.

Auch hier wird für die Auswertung eine Tabelle angelegt. Folgende Punkte sind enthalten: Reaktion des Unternehmens ja/ nein, Eingangsbestätigung noch am selben Tag ja/ nein, jeweils für die Eingangsbestätigungen, die Zwischenbescheide und die abschließende Antwort die Aspekte Dank, Freundlichkeit, Wiederholen des Problems, Entschuldigung, Bedauern, individuell formuliert, verständlich formuliert, inhaltliche und orthografische Korrektheit, für die Zwischenbescheide noch Aufklärung über den aktuellen Stand, für die abschließende Antwort, ob diese der Lösung angemessen ist und zusätzlich noch die Aspekte Anzahl Tage bis zur ersten Kontaktaufnahme, Anzahl Tage bis zur Problemlösung, Vollständigkeit der Informationsaufnahme, subjektiver Beschwerdegrund anerkannt, Art der Lösung, abgefragte Angaben, Stellungnahme ja/ nein, Antwortmedium, Beschwerdekanaal, Einsenden des Produktes notwendig und Besonderheiten (siehe Anhang).

8. Datenauswertung und Interpretation: Die Auswertung der Daten erfolgt frühestens zwei Wochen nach Durchführung der Experteninterviews und der Mystery Complaints-Erhebung. In dem Fragebogen wurde mit dem Hinweis auf die begrenzte Bearbeitungszeit einer Bachelorarbeit um eine

zügige Bearbeitung gebeten. Auch bei der Mystery Complaints-Erhebung ist der gewählte Zeitraum ausreichend, da Kunden innerhalb von zwei Wochen wenigstens eine Rückmeldung erwarten können.

9. Marktforschungsbericht: Der Abschlussbericht wird in Kapitel 11.2 und 11.3 zunächst in die jeweiligen Studien unterteilt. Danach werden in Kapitel 11.4 die Ergebnisse der beiden Studien gegenübergestellt, um zusätzlich die Sichtweise der Unternehmen mit der Sichtweise der Kunden zu vergleichen.

## **11.2 Experteninterviews**

### 11.2.1 Darstellung der Ergebnisse

Von den insgesamt 100 befragten Experten haben 19 geantwortet. Davon haben 16 die Größe ihres Unternehmens angegeben und 10 auch den Namen des Unternehmens. Ein Unternehmen hat anstelle des Namens die Produktkategorie angegeben, die das Unternehmen herstellt.

Frage 1: Der Fragebogen wurde mit einer Assoziationsfrage zum Begriff „Beschwerde“ gestartet. Die Antworten lassen sich in Tabelle 4 zu folgenden Themenbereichen zusammenfassen:

Thema	Anzahl der Nennungen	Thema	Anzahl der Nennungen
Interne Verbesserung	10	Qualität	3
Reklamation	8	Kundenbindung	3
Mängel	8	Was ist zu tun (Rückstellmuster, Protokollierung)	2
Unzufriedenheit	5	Wie ist es zu tun (Ernsthaftigkeit, Dringlichkeit)	2
Kontakt/ Service	5	Zufriedenheit	1
Kunde	4	Emotion	1
Berechtigung/ Anspruch	4	negativ	1

Tabelle 4: Assoziationen zum Begriff „Beschwerde“

Frage 2: Es sollte angegeben werden, ob folgende Aussage richtig ist: „Wenige Beschwerden bedeuten immer: weniger Aufwand, geringere Kosten und zufriedene Kunden.“ Zehn gaben „falsch“ an, sieben „richtig“ und 2 „weiß ich nicht.“

Frage 3: Es sollte auf einer Skala von 1 (trägt nur sehr wenig bei) bis 5 (trägt sehr viel bei) angegeben werden, wie stark die in Tabelle 5 aufgelisteten Aspekte zum Unternehmenserfolg beitragen. Aus der Tabelle geht hervor, wie häufig eine Wertung je Aspekt angekreuzt wurde und wie die Mittelwerte und Mediane der jeweiligen Aspekte sind.

	Neue Kunden gewinnen	Unzufriedene Kunden wieder zufriedenstellen	Zufriedene Kunden zu begeisterten Kunden machen	Verlorene Kunden zurück gewinnen
1 trägt nur sehr wenig bei	0 Mal	0 Mal	0 Mal	1 Mal
2	1 Mal	0 Mal	2 Mal	2 Mal
3	3 Mal	1 Mal	5 Mal	2 Mal
4	4 Mal	5 Mal	7 Mal	6 Mal
5 trägt sehr viel bei	11 Mal	13 Mal	5 Mal	8 Mal
Mittelwert	4,32	4,63	3,79	3,95
Median	5	5	4	4

Tabelle 5: Aspekte des Kundenmanagements und deren Beitrag zum Unternehmenserfolg

Frage 4: Offene Frage nach Vorteilen eines Beschwerdemanagements. Die genannten Vorteile lassen sich drei Kategorien zuordnen (in Klammern die Anzahl der Nennungen):

1. Beschwerdeabwicklung: Reklamationen schneller bewerten (1), schnellere (1) und gezieltere (1) Reaktion, Nörgler fallen auf (1), keine Fragen bleiben offen (1), schnellere (4) und erleichterte (1) Abwicklung, keine Reklamation bleibt unbeachtet (1),
2. Auswirkung auf Kunden: Zufriedenheit (7), Bindung (4), Kundenpflege (3), Vertrauen in Produkte (2), Markentreue (2),
3. Interne Veränderungen: Kosten sparen (3), Fehler vermeiden (2), rechtzeitig auf Fehler reagieren (1), Fehler rechtzeitig erkennen (8), Produkte verbessern (3), Qualität verbessern (2), allgemeine Verbesserung (2), Prozesse verbessern (3), Informationen zu Prozessverbesserungen erhalten (1), Qualität erhalten (1), Produktmanagement unterstützen (1), Übereinstimmung von Selbst- und Außenwahrnehmung (1).

Frage 5: Offene Frage nach Nachteilen, die sich ergeben, wenn kein Beschwerdemanagement betrieben wird. Die genannten Nachteile lassen sich in zwei Kategorien einsortieren (in Klammern die Anzahl der Nennungen):

1. Unternehmensinterne Nachteile: schlechtere Qualitätskontrolle (1), Entgehen von wichtigen Informationen (1), nicht korrigierte Fehler (3), Auslistungen (2), Rückrufe (1), Umsatzrückgänge (3), Entlassungen (1), Konkurs (1),
2. Direkt den Kunden betreffende Nachteile: Abwanderung (13), Kundenverärgerung (4), Vertrauensverlust (1), Markentreueverlust (1), enttäuschte Kunden zurückgewinnen schwieriger als neue zu gewinnen (1), Imageschäden (4), negative Mund-zu-Mund-Propaganda (6), negative PR in Foren/ Social Media (3), Konkurrenzstärkung (2), negative Presse (1), Eskalation von Reklamationen (2).

Frage 6: Die Experten sollten in Frage 6 das Beschwerdemanagement des Unternehmens, in dem sie arbeiten, in vorgegebene Kategorien einordnen:

- perfekt: 2 Angaben,
- funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig: 16 Angaben,
- es gibt noch viel zu tun: 1 Angabe,
- wir reagieren grundsätzlich nicht auf Beschwerden: 0 Angaben.

Frage 7: Es sollte angekreuzt werden, welche Beschwerdekanäle verwendet werden. Die Häufigkeit, mit der die Kanäle verwendet werden, ist in Abbildung 13 dargestellt.

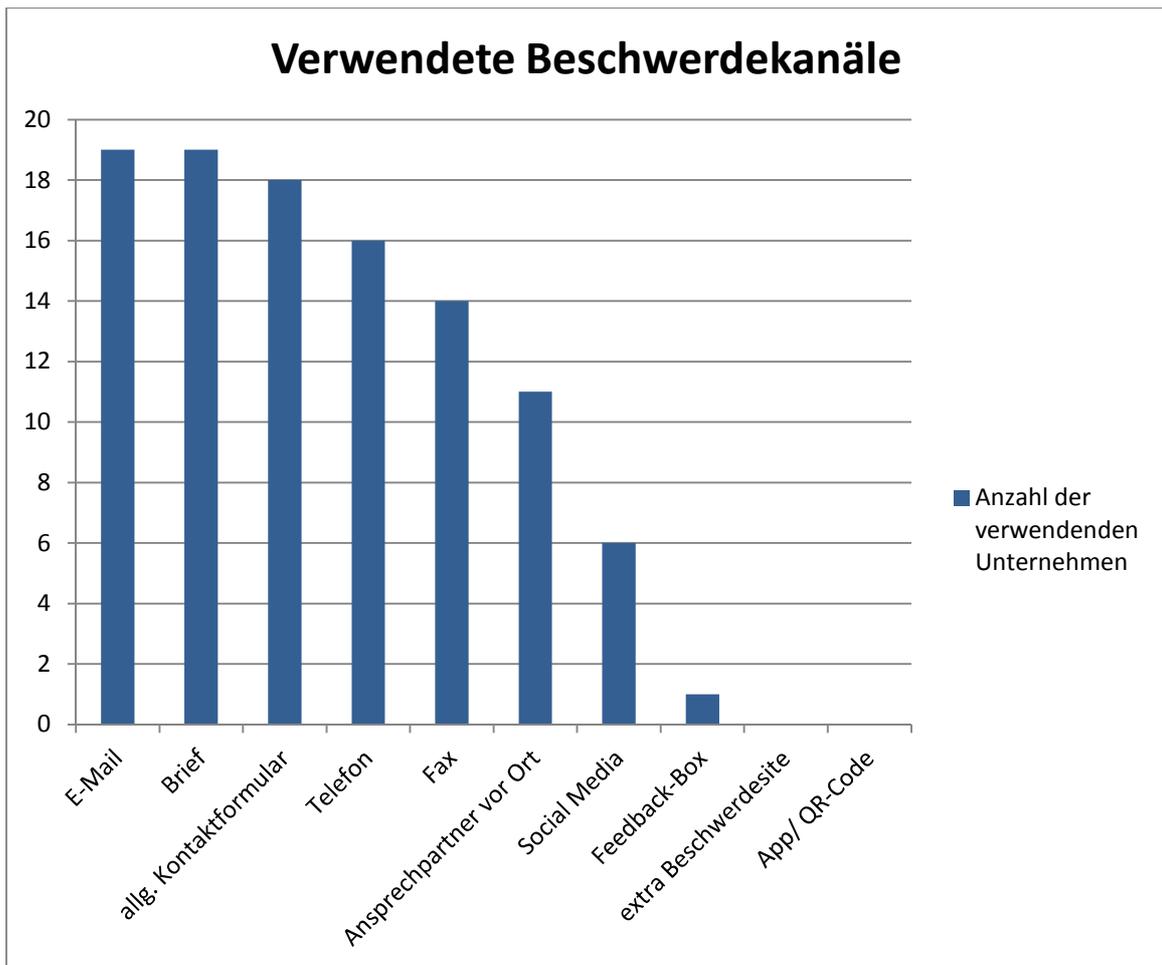


Abbildung 13: Verwendete Beschwerdekanäle

Frage 8: Nun sollte angekreuzt werden, durch welche Mittel die Kunden auf die Existenz der Beschwerdekanäle aufmerksam gemacht werden und ihnen gezeigt wird, dass Beschwerden willkommen sind. Abbildung 14 stellt die Ergebnisse dar.

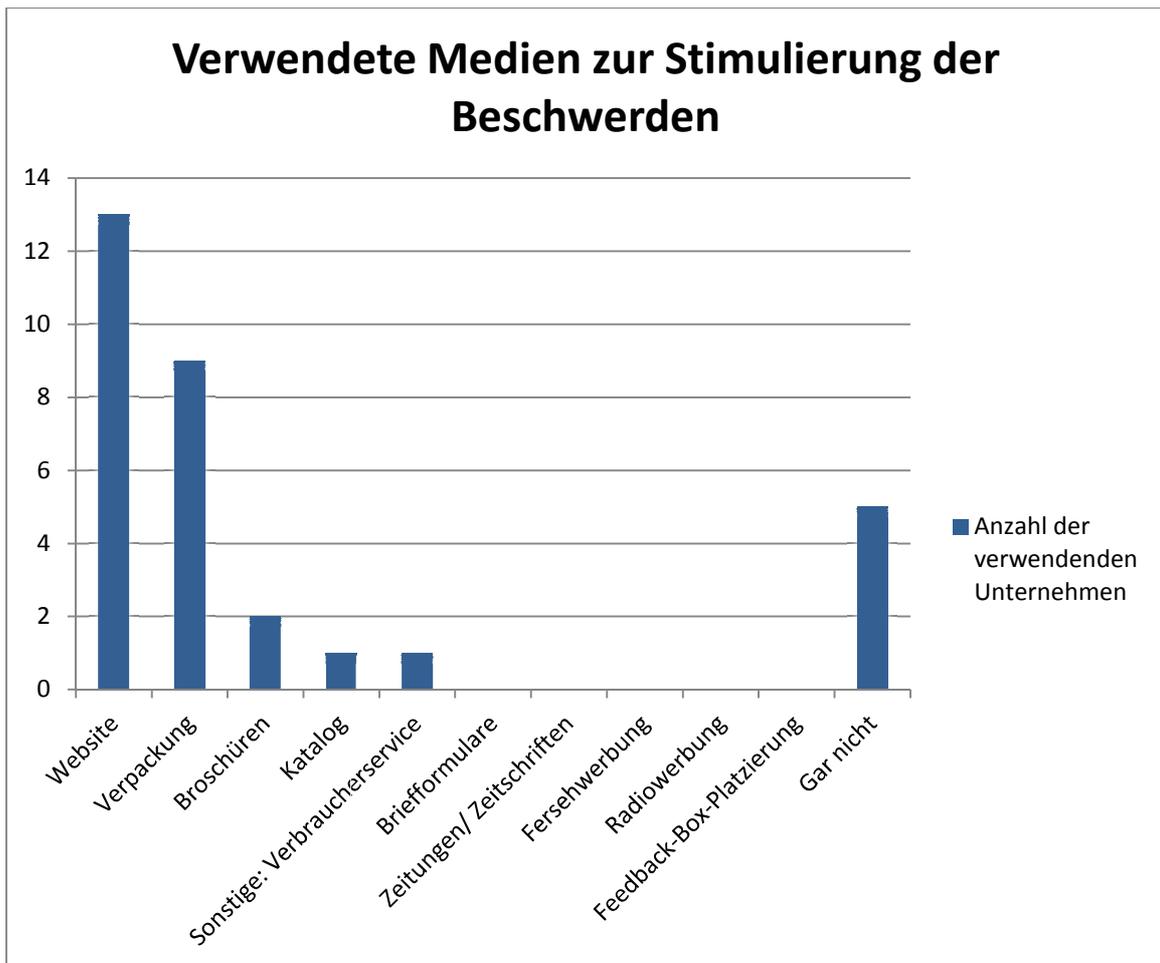


Abbildung 14: Verwendete Medien zur Stimulierung der Beschwerden

Frage 9: Offene Frage, welche Informationen bei der Beschwerdeannahme festgehalten werden. Von 19 Experten haben 18 die Frage beantwortet. Die Aufnahmen folgender Informationen wurde angegeben (in Klammern die Anzahl der Nennungen):

- Informationen über den Kunden: Kundenkontaktdaten (15), Endkunde oder Handelskunde (1),
- Informationen über das Problem: Lagerung des Produktes beim Kunden (1), Zubereitung durch den Kunden (2), Art der Reklamation (4), Grund der Reklamation (11), Fremdkörperauflistung (1),
- Informationen über das Produkt: Produktdaten (15), Kaufort (3), Menge der betroffenen Produkte (1), Lieferant (1), Datum des Erwerbs (1), Mustersendung ja/ nein (1), Anfordern des Produktes je nach Art der Reklamation (1),

- Informationen über die Annahme: Eigenes Unternehmen (1), erledigt am/vom (1), Eingangsdatum (1), verwendeter Beschwerdekanaal (1),
- Informationen über die Bearbeitung: Schriftverkehr (1), Lebensmittelüberwachung (1),
- Informationen über die Reaktion: Bewertung/ Einstufung der Reklamation (4), beeinflussbar oder nicht (1), Gesundheitsgefährdung? (1), Sofortmaßnahme (1), Korrekturmaßnahme (1), Vorbeugemaßnahme (1)
- Sonstiges: abhängig von Dringlichkeit und Beschwerdeweg (1).

Frage 10: Die Experten wurden gefragt, ob es für die Aufnahme der Beschwerdeinformationen definierte Formulare, Tabellen oder Ähnliches gibt. Alle 19 Experten gaben an, definierte Formulare, Tabellen oder Ähnliches zu haben.

Frage 11: Die Experten wurden gebeten, einzuordnen, wie viele Tage normalerweise vom Eingang der Beschwerde bis zur ersten Kontaktaufnahme mit dem Kunden vergehen. Bei null Unternehmen vergehen mehr als sieben Tage, bei 3 Unternehmen vergehen vier bis sieben Tage und bei 16 Unternehmen vergehen normalerweise weniger als vier Tage bis zur ersten Kontaktaufnahme mit dem Kunden. Abbildung 15 stellt dies übersichtlich dar.



Abbildung 15: Anzahl der Tage bis zur ersten Kontaktaufnahme

Frage 12: Nun sollten die Experten angeben, wie viele Tage normalerweise vom Eingang der Beschwerde bis zur Problemlösung vergehen. Bei neun Unternehmen vergehen weniger als vier Tage, bei sieben Unternehmen vier bis

sieben Tage und drei Unternehmen gaben an, mehr als sieben Tage zu benötigen. Abbildung 16 veranschaulicht dieses Ergebnis.

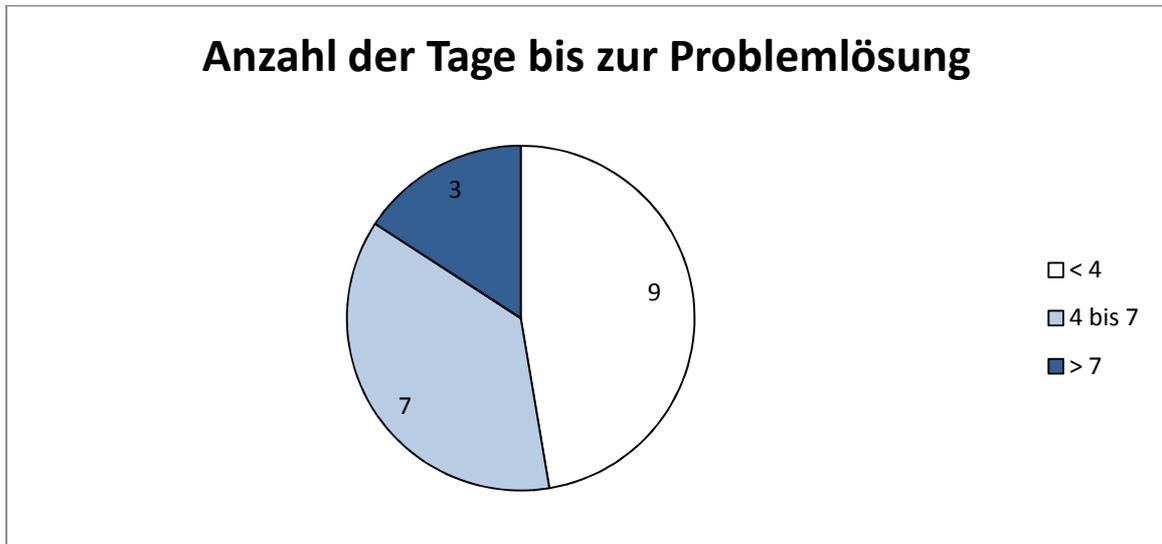


Abbildung 16: Anzahl der Tage bis zur Problemlösung

Frage 13: Die Experten wurden nach der Regelung der Beschwerdebearbeitung gefragt. Es standen die Kategorien „nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen“, „der bearbeitende Mitarbeiter entscheidet selbst und spontan, wie die Beschwerden weiter bearbeitet werden“ und „anders, und zwar:“ zur Auswahl. Alle 19 Experten gaben an, die Beschwerden „nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen“ zu bearbeiten.

Frage 14: In Frage 14 wurde gefragt, wie die Zuständigkeiten für die verschiedenen Bearbeitungsschritte geregelt sind. „Zuständigkeiten werden im Voraus geregelt“, „Zuständigkeiten werden jeweils bei Eintreffen der Beschwerde definiert“ und „anders, und zwar:“ sind die Antwortmöglichkeiten gewesen. Bei 16 Unternehmen wurden die Zuständigkeiten im Voraus festgelegt und bei drei Unternehmen werden sie jeweils beim Eintreffen der Beschwerde definiert.

Frage 15: Offene Frage, welche Aspekte der Beschwerdebearbeitung dokumentiert werden. Von 19 Experten haben 17 die Frage beantwortet. Folgende Aspekte werden dokumentiert (in Klammern die Anzahl der Nennungen):

- Schriftverkehr: Kontaktmedium (1), Schriftverkehr gesamt (6), Rückmeldung an den Kunden (1), Datum Eingang und Ausgang (1),

- Produkt: MHD (1), reklamiertes Produkt (1), Charge (1), Art des Mangels (1), Reklamationshäufigkeit zum Produkt (2),
- Problem: Art der Beschwerde (1), Reklamationsgrund (2), Berechtigung der Beschwerde (1),
- interne Schritte: Rechercheergebnisse (1), Ergebnisse der Qualitätssicherung (2), Ergebnisse der Produktionsabteilung (1), Rückmeldung intern (1), Zeitpunkt der internen Rückmeldung (1), Prozessabläufe (2),
- Reaktion: Korrekturmaßnahmen (3), Lösungsvorschläge (1), Versand (1), Lösung (2), Produktverbesserung (1),
- Sonstiges: Alles (4), Schutz des Verbrauchers (1), Dauernörgler ja/ nein (1).

Frage 16: Hier wurde offen nach Gewährung, Art und Höhe von Ersatzleistungen gefragt. Keines der 19 Unternehmen lehnt Ersatzleistungen von vornherein ab. Da die Antworten aber sehr unterschiedlich und unvollständig ausfallen, werden die Antworten knapp und einzeln aufgelistet:

- gegebenenfalls wird das Produkt ersetzt,
- angemessen,
- je nach Schwere des Mangels,
- bei offensichtlichem Betrug oder unbegründeten Reklamationen keine Ersatzleistungen, sonst je nach Produkt das Doppelte oder Dreifache des Warenwerts,
- Gutscheine, Sachgeschenke,
- in Höhe des Warenwerts plus Warenproben,
- je nach Beschwerde,
- Produktpäckchen, Höhe je nach Art der Reklamation und Glaubwürdigkeit,
- Gutscheine, zum Teil Produktpakete,
- Gutscheine zwischen fünf und 20 Euro, gegebenenfalls Sonderregelungen,
- je nach Beeinflussungsmöglichkeit vier bis sechsmal der Warenwert,
- nur bei Einschicken des Produkts 1:1 plus Portokosten,
- je nach Fall (Gutscheine),
- Eislöffel,
- 1:1 plus Porto,

- für alle Kunden eine gebrandete Hochglanzbox mit vier Produkten,
- Gutscheine, je nach Schwere der Abweichung,
- 1:1 plus zwei weitere Produkte,
- 1:1 plus Porto.

Frage 17: Die Experten sollten angeben, ob die Mitarbeiter im Umgang mit sich beschwerenden Kunden geschult sind. Falls ja, sollten stichwortartig Inhalte der Schulung angegeben werden. In 17 der Unternehmen wurden die Mitarbeiter geschult, in zwei Unternehmen nicht. Inhalte der Schulungen waren:

Lebensmittelrecht, Umgang mit Medien, Telefontrainings (3), schnellstmögliche Reaktion, verständnisvolle Problemlösung, wie man Zufriedenheit wiederherstellt, Grundsätze Beschwerdemanagement (2), Umgang mit Kunden (2), Formulierungen (3), Verhaltensweisen (3), Kunde ist König, Freundlichkeit, Entschuldigen, Kunden abholen und auf ihr Anliegen eingehen, Rhetorik, Produkt- und Warenkunde (2), vier Seiten einer Nachricht, Deeskalationsmaßnahmen, Rollenspiele, ernährungswissenschaftliche Fragen. In den Klammern sind die Anzahl der Nennungen angegeben, sofern diese mehr als eine Nennung betragen.

Frage 18: Es wurde gefragt, ob die Beschwerden noch für andere Zwecke außer der Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit genutzt werden. Zwei Experten gaben „nein“ an. Die restlichen 17 Unternehmen verwenden Beschwerden zudem für Folgendes (Auflistung der weiteren Zwecke nach Unternehmen):

1. Optimierung,
2. internes Reporting, Früherkennungswarnsystem,
3. Statistik (jährlich/ monatlich), Lieferantenbewertungen, Zertifizierung,
4. Verbesserung der Qualität,
5. Qualitäts- und Prozessoptimierung,
6. Kundenwünsche eruieren (ermitteln),
7. Verifizierung von Prozessen, Reklamationsschwerpunkte ermitteln, Korrekturmaßnahmen ableiten,
8. regelmäßig Statistiken auswerten, Korrekturmaßnahmen mit anderen Abteilungen wie Marketing, Produktentwicklung, Produktion oder Qualitätsanalyse erarbeiten,

9. Fehler im Produktionsprozess auswerten und korrigieren, dazu Mitarbeiter schulen,
10. Qualitätsverbesserung (geben drei Unternehmen an),
11. Kontinuierliche Verbesserungsprozesse, für Zertifizierungen,
12. Marketingmaßnahmen,
13. Prozesse überprüfen,
14. Rezepturen optimieren, Neuproduktentwicklung,
15. Fehlersuche/ -vermeidung.

Frage 19: In der letzten inhaltsbezogenen Frage sollten die Experten angeben, ob die Wirtschaftlichkeit des Beschwerdemanagements mit einer Kosten-Nutzen-Rechnung überprüft wird, die Wirtschaftlichkeit geschätzt wird oder ob sich über die Wirtschaftlichkeit keine Gedanken gemacht wird. Abbildung 17 zeigt die Häufigkeiten der Antworten.

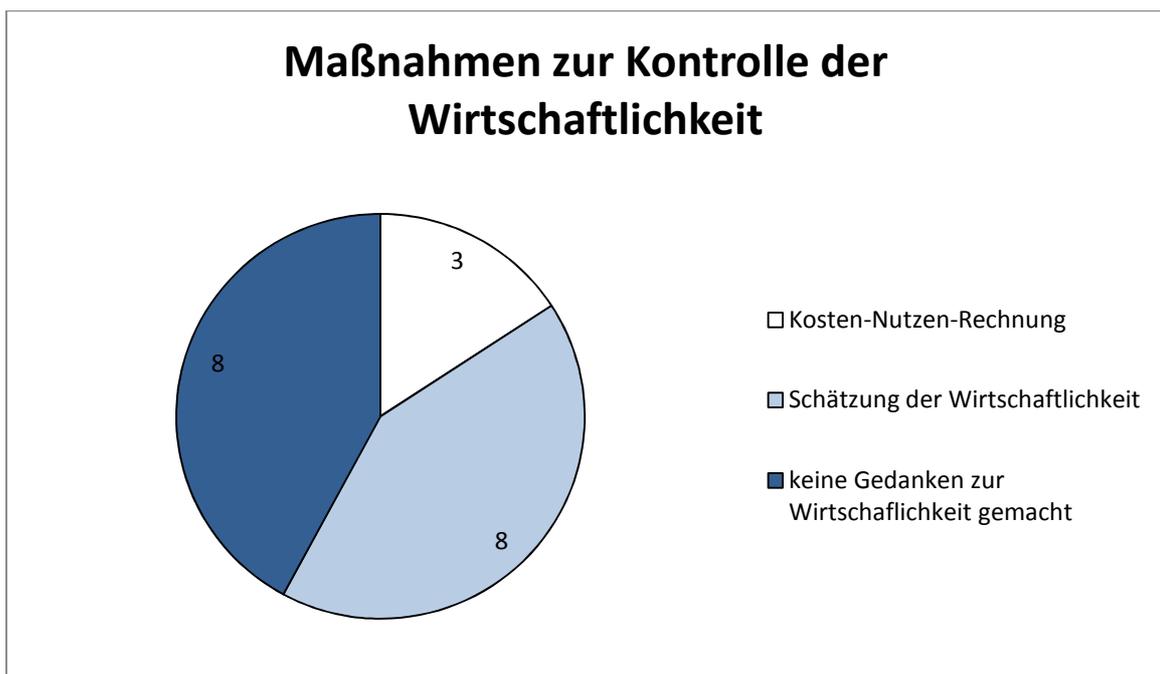


Abbildung 17: Maßnahmen zur Kontrolle der Wirtschaftlichkeit

Aus Gründen der übersichtlichen Darstellung wurden bei den offenen Fragen 1, 4, 5, 9, 15, 16 und 17 Wörter mit gleicher oder extrem ähnlicher Bedeutung wie „Zufriedenheit der Kunden“ und „Kundenzufriedenheit“ oder „Imageschaden“ und „Ansehensverlust“ vereinheitlicht. Die Auswertung wird davon nicht beeinflusst. Der genaue Wortlaut der Antworten kann dem Anhang entnommen werden.

## 11.2.2 Bewertung der Ergebnisse

### *11.2.2.1 Vorhandenes Wissen über Beschwerdemanagement*

Knapp über die Hälfte (53 %) der Unternehmen denkt bei dem Begriff „Beschwerde“ an interne Verbesserung. Zudem gaben sogar 94 % der Unternehmen an, Beschwerden neben der Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit für diesen Zweck zu nutzen. Die Mehrheit der Unternehmen hat also den Wert eines Beschwerdemanagements für die Optimierung der eigenen Leistung erkannt.

Zudem wird der Beitrag des Beschwerdemanagements zum Unternehmenserfolg als sehr hoch eingeschätzt (im Durchschnitt 4,63 aus einer Skala von 1 – 5) und sogar höher als die Beiträge von Neukundengewinnung, Zufriedenheitsmaximierung und Kundenrückgewinnung. Demnach wissen die Unternehmen ebenfalls über die Rentabilität der Strategie der Unzufriedenheitsminimierung Bescheid (vergleiche Kapitel 9).

Auch die Vorteile eines gut organisierten Beschwerdemanagements sind den Unternehmen bekannt. Ebenso verhält es sich mit den Nachteilen, die das Fehlen eines Beschwerdemanagements mit sich bringt.

### *11.2.2.2 Weiterhin bestehende Vorurteile*

Nur knapp über die Hälfte der befragten Unternehmen ist sich darüber im Klaren, dass wenige Beschwerden nicht immer weniger Aufwand, geringere Kosten und zufriedene Kunden bedeuten. Wenige Beschwerden können auch bedeuten, dass sich unzufriedene Kunden nicht beschweren und einfach wortlos zur Konkurrenz abwandern. Ein geringes Aufkommen an Beschwerden sollte also nur als Indikator für hohe Zufriedenheit der Kunden genutzt werden, wenn die Beschwerdeerfassungsquote sehr hoch liegt (vergleiche Kapitel 6.2.3).

### *11.2.2.3 Beschwerdekanäle und deren Kommunikation*

Alle Unternehmen bieten die Beschwerdekanäle E-Mail und Brief an. 95 % der Unternehmen stellen ihren Kunden ein allgemeines Kontaktformular auf ihrer Website zur Verfügung, eine extra Beschwerdesite gibt es jedoch nicht.

Unternehmen, die an den Problemen ihrer Kunden interessiert sind, können dies auch ruhig zeigen und müssen es nicht hinter allgemeinen Formularen verstecken. Schließlich sollte man den Kunden auch zeigen, dass man auch in kritischen Situationen für sie da ist und zudem kann eine extra Beschwerdesite auch die Aufnahme der relevanten Informationen erleichtern. 84 % der Unternehmen bieten ihren Kunden die Möglichkeit, sich bei Problemen telefonisch an sie wenden zu können. Nach Möglichkeit sollte kein Unternehmen auf den telefonischen Beschwerdekanal komplett verzichten, da er zahlreiche Vorteile wie eine häufig schnellere Problemlösung und Kostenersparnisse aufweist (vergleiche Kapitel 5.1.3). Social Media wird von 32 % der Unternehmen als Beschwerdekanal angeboten. Auch hier ist noch Platz nach oben, da Facebook, Twitter usw. aus der modernen Welt nicht mehr wegzudenken sind und sich extrem hoher Nutzungsraten erfreuen. Allerdings ist vor der Einrichtung eines entsprechenden Beschwerdekanals unerlässlich, alles im Detail zu planen und zu organisieren und auf mögliche Krisen vorbereitet zu sein (vergleiche Kapitel 5.1.4).

Beschwerdestimulierung ist ein wichtiger Aspekt des Beschwerdemanagements. Knapp über ein Viertel (26 %) der Unternehmen macht seine Kunden jedoch gar nicht darauf aufmerksam, dass es diverse Beschwerdekanäle gibt und dass Beschwerden willkommen sind. Verhält sich das Beschwerdemanagement passiv, kommt es zu einer Reihe von Nachteilen. Kunden wissen nicht, dass das Unternehmen daran interessiert ist, ihre Probleme zu lösen und wählen den einfacheren Weg – Abwandern (vergleiche Kapitel 4.1 und 5.1.5). Die am Häufigsten verwendeten Medien sind mit 68 % und 47 % Website und Verpackung. Das ist schon recht gut, da heutzutage fast jeder einen Internetzugang hat und das Internet auch nutzt und die Kunden, wenn sie ein Problem mit einem Produkt erleben, die Verpackung meistens zur Hand haben. Gerade deshalb sollte aber die Verpackung als Werbe- oder Kommunikationsmedium noch stärkere Beachtung finden. Alle Unternehmen, die eine eigene Website haben, sollten diese auch zur Kommunikation der

Beschwerdekanäle nutzen. Schließlich ist sie schon existent und es ist auch nicht mit hohen Kosten verbunden, einen Vermerk einzufügen.

#### *11.2.2.4 Zuständigkeiten und Prozesse*

Es ist wichtig, dass Bearbeitungsschritte von vornherein geregelt werden, damit Beschwerden optimal bearbeitet werden können (vergleiche Kapitel 5.3.1 und 5.3.2). Dies setzen alle 19 Unternehmen um. 84 % der Unternehmen regeln ebenfalls die Zuständigkeiten für die Beschwerdebearbeitung im Voraus. 16 % der Unternehmen entscheiden über die Zuständigkeiten erst bei Eintreffen der jeweiligen Beschwerde. Je nach Struktur des Unternehmens kann der Detaillierungsgrad der Regelungen unterschiedlich sein, ein gewisser Rahmen sollte aber auf jeden Fall gesetzt werden.

In allen 19 Unternehmen gibt es für die Mitarbeiter definierte Formulare, die bei der Beschwerdeannahme ausgefüllt werden. Solche Formulare erleichtern die Aufnahme und stellen sicher, dass kein Aspekt vergessen wird, wodurch es zu unnötigen Verzögerungen und Nachfragen kommen würde.

Bei der Aufnahme der Beschwerdeinformationen ist anzumerken, dass die Beschwerdeinformationen nur unvollständig aufgenommen werden. Zwar soll der Kunde auch nicht überfordert werden, indem eine Flut von Informationen abgefragt wird, die am Ende gar nicht für die Lösung des Problems von Nöten gewesen wären, jedoch können auch häufige Rückfragen den Kunden stressen. Dauern die Rückfragen dann noch einige Tage, so hat der Kunde das Produkt oder die Verpackung vielleicht schon nicht mehr, sodass die Informationen nicht mehr gegeben werden können. Es sollten also zu Beginn gleich alle Informationen aufgenommen werden, die in den meisten Fällen nötig sind. Zudem werden kaum Informationen über die Annahme selbst festgehalten, zum Beispiel wer die Beschwerde angenommen hat, über welchen Beschwerdekanal sie im Unternehmen eingetroffen ist und wann sie das Unternehmen erreicht hat (vergleiche Kapitel 5.2).

Die Dokumentation ist in den meisten Fällen ebenfalls recht unvollständig. Nicht einmal die Hälfte der Unternehmen gab an, die internen Schritte zu

dokumentieren. Den Schriftverkehr zeichnen gerade mal 41 % der Unternehmen auf. Lediglich 24 % gaben an, "alles" zu dokumentieren. In diesem Abschnitt der Beschwerdeabwicklung müssen definitiv Verbesserungsmaßnahmen bedacht werden, da er die Grundlage für alle weiteren Schritte bildet.

#### *11.2.2.5 Reaktionszeit*

Bei 84 % der Unternehmen vergehen vom Eingang der Beschwerde bis zur ersten Kontaktaufnahme mit dem Kunden weniger als vier Tage. Bei 16 % der Unternehmen sind es vier bis sieben Tage. Dem Kunden sollte jedoch schnellstmöglich mitgeteilt werden, dass sein Anliegen anerkannt und bearbeitet wird. Lässt man den Kunden zu lange warten und gibt ihm dadurch das Gefühl, sich nicht oder wenig für seine Probleme zu interessieren, verstärkt das seine Unzufriedenheit und beeinflusst den weiteren Verlauf der Entwicklung negativ. An sich ist 16 % keine erschreckend hohe Zahl, jedoch ist der Aufwand für eine Eingangsbestätigung gering, sodass es sich auf jeden Fall lohnt.

Vom Eingang der Beschwerde bis zur Lösung des Kundenproblems benötigen ca. 47 % der Unternehmen weniger als vier Tage, ca. 37 % benötigen vier bis sieben Tage und ca. 16 % benötigen länger als eine Woche. Wenn die Bearbeitung der Beschwerde etwas Zeit in Anspruch nimmt, ist dies kein Problem. Jedoch sollte der Kunde regelmäßig über den aktuellen Stand informiert werden. Viel länger als eine Woche sollte die Bearbeitung bei gewöhnlichen Beschwerden jedoch nicht dauern, da zu lange Wartezeiten als Inkompetenz gewertet werden.

#### *11.2.2.6 Ersatzleistungen*

Was die Ersatzleistungen betrifft, zeigten sich die Unternehmen sehr kulant. Bei günstigen Produkten ist das Einschicken eher abschreckend, wenn es nur eins zu eins ersetzt wird. Der Vorgang dauert und nimmt Zeit in Anspruch, sodass es wesentlich schneller geht und bequemer ist, ein neues Produkt zu kaufen. Zufrieden stimmt dies den Kunden jedoch nicht. Zur Überprüfung sollten Rückstellmuster verwendet werden. Sind diese in Ordnung, so kann man anhand

der Art des Mangels abschätzen, an welcher Stelle außerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens der Mangel entstanden ist.

#### *11.2.2.7 Schulung der Mitarbeiter*

Ca. 90 % der Unternehmen gaben an, dass ihre Mitarbeiter geschult oder zumindest eingearbeitet wurden. Von den Unternehmen, die Angaben zu Inhalten der Schulungen gemacht haben, haben alle ihre Mitarbeiter im Umgang mit Kunden und Kommunikation geschult. Das ist besonders wichtig, weil sich durch die Art der Kommunikation stark entscheidet, ob der Kunde sich beruhigt. Zusätzlich sollte in den Schulungen noch mehr auf andere Aspekte wie technische Kompetenzen und Produktwissen eingegangen werden.

#### *11.2.2.8 Kontrolle der Kosten*

Lediglich 16 % der Unternehmen überprüfen die Wirtschaftlichkeit ihres Beschwerdemanagementsystems mit einer konkreten Kosten-Nutzen-Rechnung. Eine Überprüfung ist jedoch sinnvoll, da nur so sicher herausgefunden werden kann, ob die Kosten den Nutzen nicht übersteigen. Ist dies der Fall, so müssen die Kosten angepasst werden (vergleiche Kapitel 6.2.1). Jeweils 42 % der Unternehmen schätzen jedoch die Wirtschaftlichkeit nur grob ab bzw. machen sich überhaupt keine Gedanken darüber. Insgesamt 84 % der Unternehmen richten ihr Beschwerdemanagement also sehr wahrscheinlich mit Fokus auf den Kunden aus, nicht auf Effizienz (vergleiche Kapitel 7). Es sollte überprüft werden, ob die praktizierte Ausrichtung der optimalsten Ausrichtung entspricht und auf jeden Fall Kosten-Nutzen-Rechnungen durchgeführt werden. Auch wenn der Fokus auf dem Kunden liegt, sollte der ökonomische Beitrag des Beschwerdemanagements zum Unternehmenserfolg nicht außer Acht gelassen werden.

### *11.2.2.9 Selbsteinschätzung*

Die eigene Einschätzung der Unternehmen zum Stand des Beschwerdemanagements ist basierend auf dieser Auswertung alles in allem sehr realistisch. So gaben 5 % der Unternehmen an, dass „es noch viel zu tun gibt“, 84 %, dass „es gut funktioniert, aber noch ausbaufähig ist“ und 11 %, dass es schon „perfekt“ ist.

## **11.3 Mystery Complaints-Erhebung**

Von den 100 angeschriebenen Unternehmen haben 12 gar nicht auf die Beschwerde reagiert. Von den 88, die reagiert haben, haben 16 den Kontakt zum Kunden abgebrochen, bevor eine Lösung gefunden wurde. Demnach haben 72 Unternehmen reagiert und das Problem des Kunden gelöst. Auf diese 72 Unternehmen wird in den folgenden Unterkapiteln (11.3.1 – 11.3.6) Bezug genommen. Die 12 nicht reagierenden Unternehmen ermöglichen aufgrund ihres Verhaltens keine detaillierte Auswertung. Diese Unternehmen sollten ihre Einstellung zu Kundenanliegen überdenken und prinzipiell etwas ändern. Die 16 Unternehmen, die den Kontakt zum Kunden vor der Problemlösung beendet haben, sollten in erster Linie die Zuständigkeiten und das interne Verständnis aller Mitarbeiter überprüfen und auf Kundenorientierung ausrichten, damit keine Beschwerden „verloren gehen“ oder die Bearbeitung sich über mehrere Wochen ausdehnt.

### 11.3.1 Bewertung der Eingangsbestätigungen

Von diesen 72 Unternehmen haben 57 eine Eingangsbestätigung geschickt, 26 noch am selben Tag und 31 erst am darauf folgenden Tag oder später.

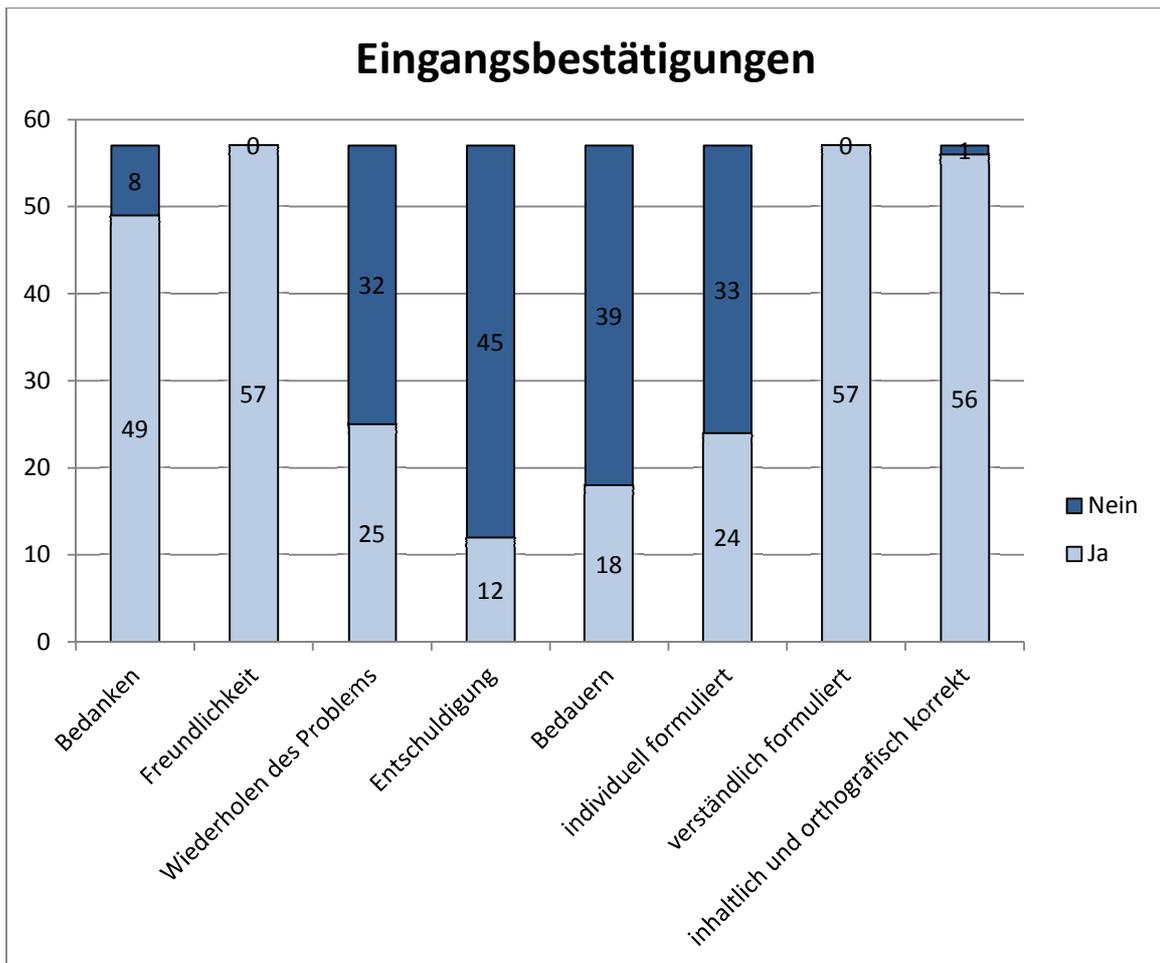


Abbildung 18: Eingangsbestätigungen

Abbildung 18 stellt dar, zu welchen Teilen die 57 Eingangsbestätigungen diverse Kriterien erfüllen. Da „Entschuldigen“ und „Bedauern“ beide Verständnis und Mitgefühl ausdrücken, sind zusätzlich folgende Werte interessant: 34 Unternehmen haben in ihrer Eingangsbestätigung weder Bedauern ausgedrückt noch um Entschuldigung gebeten. 16 Unternehmen haben nur eins von beidem kommuniziert und 7 Unternehmen haben sowohl um Entschuldigung gebeten als auch Bedauern ausgedrückt.

### 11.3.2 Bewertung der Zwischenbescheide

Von den 72 Unternehmen, die auf die Beschwerde reagiert und eine Lösung dargeboten haben, haben 20 einen Zwischenbescheid geschickt.

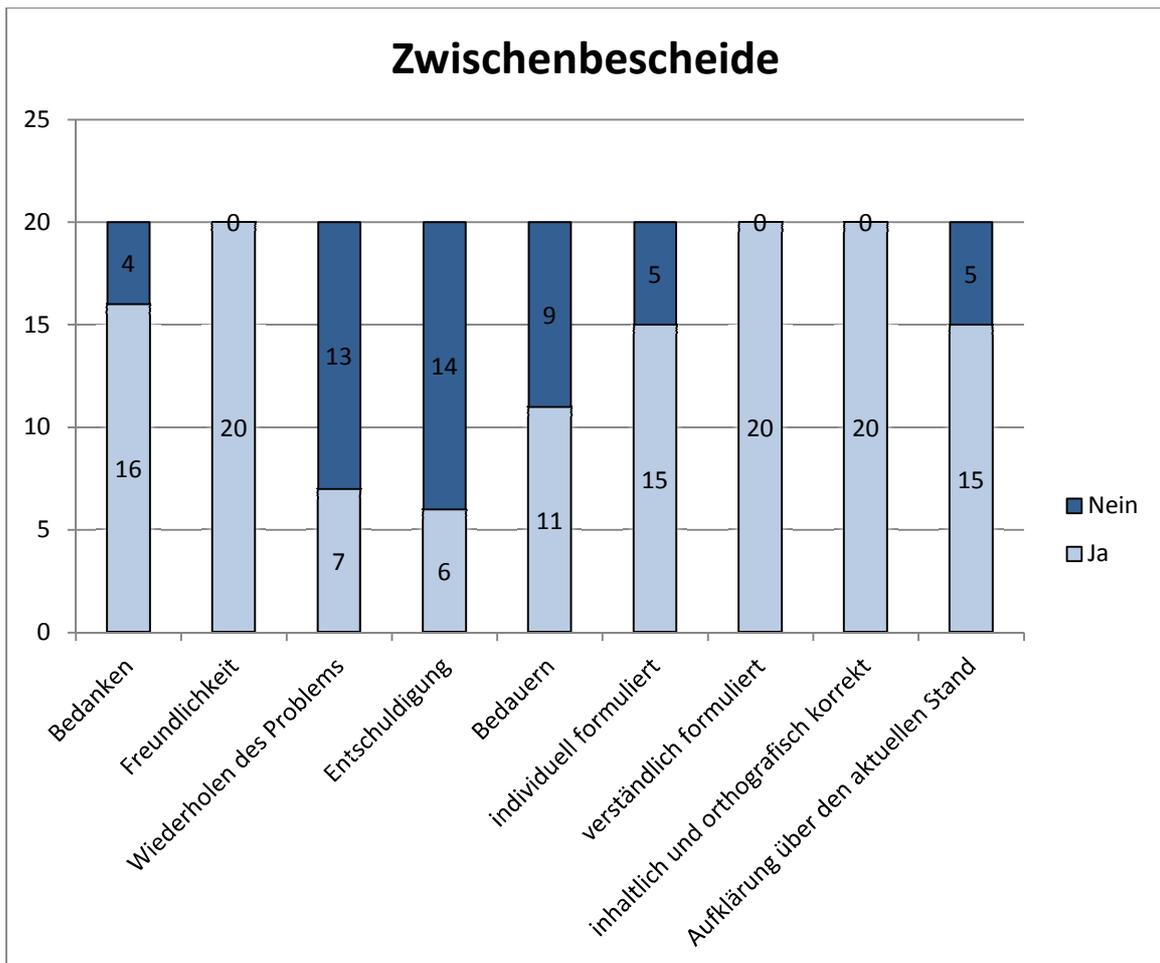


Abbildung 19: Zwischenbescheide

Abbildung 19 stellt dar, zu welchen Teilen die 20 Zwischenbescheide diverse Kriterien erfüllen. Bei den Zwischenbescheiden haben 6 Unternehmen weder Bedauern ausgedrückt, noch um Entschuldigung gebeten. 11 haben jeweils eins davon artikuliert und 3 haben sowohl um Entschuldigung gebeten als auch Bedauern ausgedrückt. Im Durchschnitt vergingen 5,3 Tage von der Artikulation der Beschwerde bis zur Problemlösung bei den Unternehmen, die Zwischenbescheide geschickt haben. Der Median beträgt 4. In 45 % der Fälle vergingen < 4 Tage bis zur Problemlösung, in 30 % der Fälle 4 – 7 Tage und in 25 % der Fälle > 7 Tage. Minimum und Maximum sind 1 und 16 Tage.

### 11.3.3 Bewertung der abschließenden Antworten und Darstellung der Problemlösungen

Die 72 abschließenden Antworten gestalten sich wie in Abbildung 20 dargestellt.

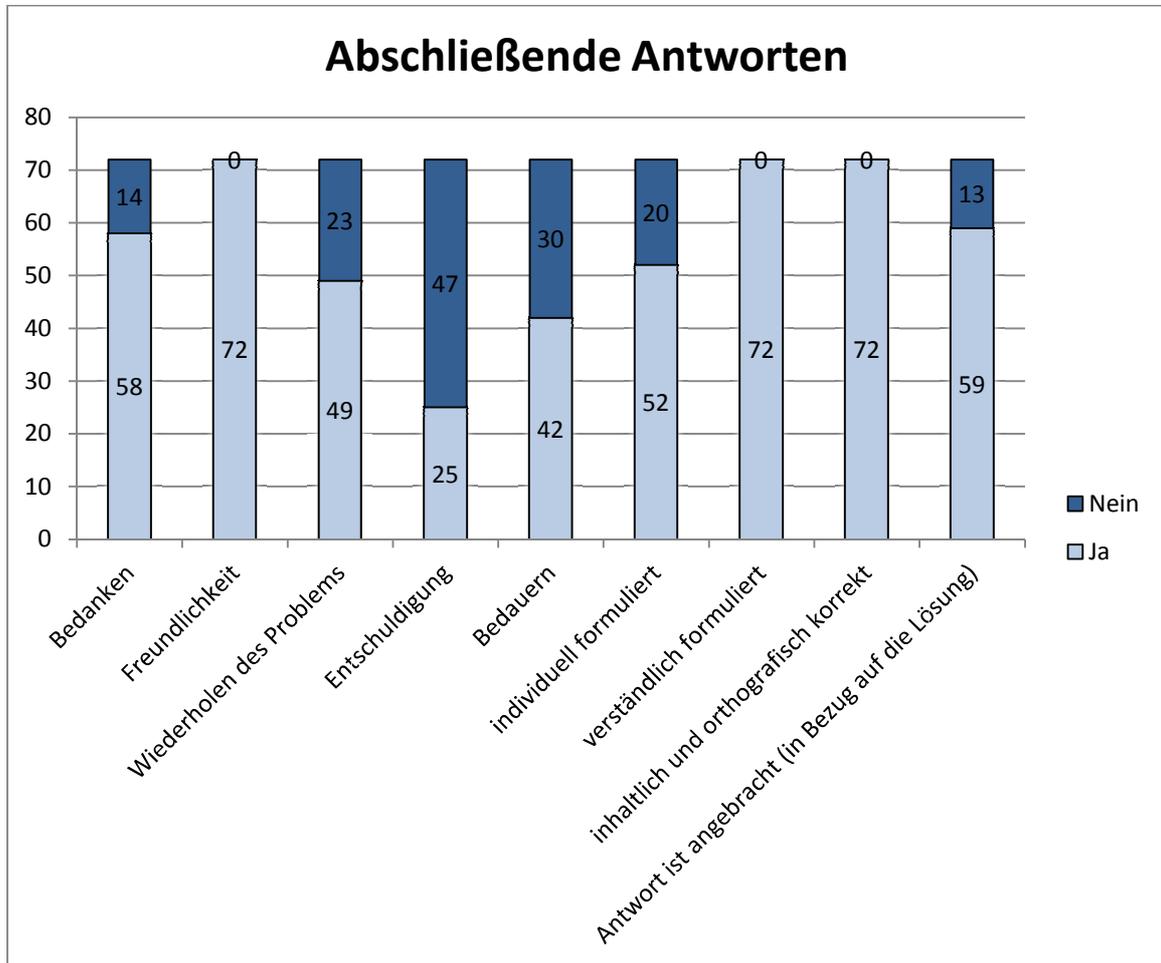


Abbildung 20: Abschließende Antworten

In den 72 abschließenden Antworten wurde sich insgesamt 16 Mal weder entschuldigt noch Bedauern über den Vorfall ausgedrückt. In 11 Fällen entschuldigten sich die Unternehmen und bedauerten den Vorfall, in 45 Fällen entschuldigten sie sich oder bedauerten den Vorfall. Ob die Antwortformulierung angebracht erscheint, richtet sich nach der Lösung des Problems. Ist diese nicht die vom Kunden gewünschte (im Normalfall Ersatz), sollte auf Formulierungen wie „... wir hoffen, dass Sie in Zukunft trotzdem unser Kunde bleiben werden“ (Stauss/ Seidel, 2014, S. 210) verzichtet werden (vergleiche Kapitel 5.4.2). Von den 13 unangebrachten Antwortformulierungen sind 5 extrem unangebracht, da in diesen

Fällen noch nicht einmal eine immaterielle Lösung vorgebracht wurde. Der subjektive Beschwerdegrund wurde jedoch in allen 72 Fällen anerkannt.

Die 72 Lösungen bzw. Ersatzleistungen verteilen sich wie folgt:

- 3 Mal immateriell (Erklärung und Entschuldigung),
- 3 Mal immateriell (Erklärung und Bedauern),
- 3 Mal immateriell (Erklärung),
- 8 Mal keine Lösung,
- 48 Mal materiell (Wert höher als beanstandetes Produkt),
- 4 Mal materiell (Wert 1:1 zum beanstandeten Produkt),
- 2 Mal finanziell (Wert höher als beanstandetes Produkt).

Bei 8 Unternehmen ist es zwingend notwendig, das beanstandete Produkt einzuschicken, um materiellen Ersatz zu erhalten. 2 Unternehmen haben angemerkt, dass bei einer erneuten Beanstandung das Produkt eingeschickt werden muss, bei den Beschwerden im Rahmen dieser Erhebung gab es materiellen Ersatz.

Eine Stellungnahme zum Sachverhalt des Problems erfolgte bei 60 Unternehmen.

Ein sogenannter Follow-Up-Kontakt erfolgte bei nur einem Unternehmen. Das Unternehmen erkundigte sich, ob das Päckchen angekommen und alles in Ordnung sei. Dies ist eine gute Methode, um die Beschwerdezufriedenheit zu ermitteln und sollte häufiger angewendet werden.

#### 11.3.4 Darstellung der Reaktionszeiten

Tage bis zur ersten Kontaktaufnahme	0	1	2	3	4	5	6	7	16
Häufigkeit Vorkommen	25	24	5	2	5	3	5	2	1

Tabelle 6: Anzahl der Tage bis zur ersten Kontaktaufnahme und deren Häufigkeiten

Aus Tabelle 6 lässt sich die Zeit in Tagen entnehmen, die verstrichen ist, bis das jeweilige Unternehmen Kontakt zum Kunden bzw. der testenden Person aufgenommen hat, nachdem dieser seine Beschwerde abgeschickt hatte. Die schnellsten Unternehmen haben noch am selben Tag Kontakt aufgenommen, das langsamste erst nach 16 Tagen. Im Durchschnitt haben die Unternehmen nach zwei Tagen reagiert. Unternehmen sollten so schnell wie möglich zumindest eine Eingangsbestätigung schicken, damit der Kunde weiß, dass seine Beschwerde angekommen ist. Automatisch generierte E-Mails können sofort verschickt werden, bei persönlich verfassten Eingangsbestätigungen sollte die Bestätigung dann spätestens am nächsten Tag erfolgen. 68 % der Unternehmen haben nicht länger als einen Tag benötigt, um zu reagieren.

Tage bis zur Problemlösung	1	2	3	4	5	6	7	8	9	13	15	16	18
Häufigkeit Vorkommen	8	9	14	8	5	13	4	3	4	1	1	1	1

Tabelle 7: Anzahl der Tage bis zur Problemlösung und deren Häufigkeiten

Aus Tabelle 7 lässt sich die Zeit in Tagen entnehmen, die bis zur Problemlösung verstrichen ist, gerechnet ab dem Tag, an dem der Kunde bzw. die testende Person die Beschwerde abgeschickt hat. Die schnellsten Unternehmen hatten nach einem Tag das Problem für den Kunden gelöst, das langsamste nach 18 Tagen. Im Durchschnitt dauerte es 5 Tage bis zur Lösung. Bei gewöhnlichen Beschwerden sollte innerhalb einer Woche eine Lösung gefunden werden. Die in den Mystery Complaints vorgebrachten Probleme sind allesamt keine außergewöhnlichen, sodass es möglich sein sollte, innerhalb einer Woche eine Lösung zu finden. Dies gelang knapp 85 % der Unternehmen. Dauert die Problemlösung länger, sollte trotzdem Kontakt mit dem Kunden aufgenommen werden, sodass dieser über den aktuellen Stand informiert ist und sich nicht vergessen fühlt.

### 11.3.5 Ergebnisse über die Beschwerdeaufnahme

Bei 49 % der Unternehmen genügten die bei der Aufgabe der Beschwerde gemachten Angaben zur Lösung des Problems. Die Angaben wurden entsprechend der Möglichkeiten im Kontakt- oder Beschwerdeformular gemacht. Das bedeutet, zusätzlich zur Problemschilderung wurden genau die Angaben gemacht, die durch das Formular abgefragt wurden. Ein Kunde weiß nämlich nicht unbedingt, dass die Losnummer oder der EAN-Code für die Lösung seines Problems nötig sind. Bei den restlichen 51 % der Unternehmen wurden Rückfragen getätigt. Diese sollten nach Möglichkeit vermieden werden, da sie die Abwicklung unnötig verlängern und für den Kunden mehr Aufwand bedeuten, da er sich nach Schilderung des Problems erneut damit auseinandersetzen muss.

Da die Angaben, die von den Unternehmen für die Bearbeitung der Beschwerden abgefragt wurden, in zahlreichen, verschiedenen Kombinationen vorkommen, werden sie im Folgenden in ihrer Menge betrachtet.

Anzahl der nötigen Angaben	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Häufigkeit, mit der diese Menge an Angaben abgefragt wurde	2	14	12	16	6	9	9	3	1

Tabelle 8: Häufigkeiten der zur Beschwerdeabwicklung abgefragten Angaben

Tabelle 8 stellt dar, wie häufig eine bestimmte Anzahl an Angaben für die Beschwerdeabwicklung nötig war. Minimum und Maximum sind 0 und 8 Angaben. In den Fällen, in denen bei der Annahme keine Angaben abgefragt wurden, gab es in einem Fall Rückfragen und am Ende keine Lösung, in dem anderen Fall keine Rückfragen, aber eine immaterielle Lösung in Form einer Erklärung. Eine Entschuldigung blieb in beiden Fällen aus. Ersterer Fall ist für den Kunden doppelt ärgerlich, da er sich erst wegen der Rückfragen wieder mit dem Problem beschäftigen muss und dann trotzdem keine ansatzweise adäquate Lösung bekommt (weder Entschuldigung, noch Erklärung). Zu viele Angaben sollten jedoch auch nicht abgefragt werden, da dies wegen des erhöhten Aufwands abschreckend auf selbigen wirkt. Das Unternehmen sollte sich also überlegen, ob es wirklich Mindesthaltbarkeitsdatum und EAN und Losnummer und Produktionszeit und Einkaufsort (mit Postleitzahl) und Kaufdatum und

Gebindegröße benötigt, oder ob nicht einige dieser Angaben ausreichen bzw. welche davon die wichtigsten Angaben sind.

### 11.3.6 Unterschiede in den verwendeten, elektronischen Beschwerdekanälen

24 Mal gab es nur ein schlichtes Kontaktformular. 23 Mal gab es ein Kontaktformular, bei dem der Betreff einstellbar war, sodass es möglich war, der Beschwerde auch eine entsprechende Überschrift zu geben. 21 Unternehmen haben auf ihrer Website ein konkretes Beschwerde-/ oder Reklamationsformular. Bei 2 Unternehmen gibt es ein Kontaktformular, bei dem der Betreff zumindest auf „Qualität“ einstellbar ist. Ein Unternehmen konnte man über ein „Produktformular“ erreichen und ein weiteres nur über eine E-Mail-Adresse. Den Kunden sollte vermittelt werden, dass sie gern Beschwerden an das Unternehmen richten können (vergleiche Kapitel 5.1). Dazu ist es hilfreich, ein entsprechend bezeichnetes Formular anzubieten. Am besten geeignet sind dafür Beschwerdeformulare, die der Kunde per Mausclick öffnen kann. Das haben 23 Unternehmen, also 32 % der Unternehmen, umgesetzt. Kontaktformulare, bei denen der Kunde erst den Betreff einstellen kann, nachdem er das Formular geöffnet hat, sollten so beschrieben sein, dass der Kunde sofort erkennt, dass er über dieses Formular auch eine Beschwerde einreichen kann.

## 11.4 Vergleich Experteninterviews – Mystery Complaints-Erhebung

Die Namen der Unternehmen werden aus Datenschutzgründen nicht genannt, stattdessen wird im Folgenden die Bezeichnung Unternehmen 1, Unternehmen 2 usw. verwendet.

	Anzahl Tage laut Interview	Anzahl Tage nach Mystery Complaint	Einhaltung
Unternehmen 1	< 4	0	Ja
Unternehmen 2	< 4	16	Nein, überschritten
Unternehmen 3	< 4	0	Ja
Unternehmen 4	< 4	1	Ja
Unternehmen 5	< 4	1	Ja
Unternehmen 6	< 4	0	Ja
Unternehmen 7	< 4	0	Ja
Unternehmen 8	4 – 7	0	Nein, unterschritten
Unternehmen 9	< 4	0	Ja
Unternehmen 10	4 – 7	3	Nein, unterschritten

Tabelle 9: Anzahl der Tage bis zur ersten Kontaktaufnahme mit dem Kunden

Tabelle 9 stellt die Anzahl der Tage dar, die bis zur ersten Kontaktaufnahme mit dem Kunden vergehen, nachdem dieser seine Beschwerde über den elektronischen Beschwerdekanal an das Unternehmen gerichtet hat. Dabei werden Selbsteinschätzung aus den Interviews und tatsächliche Reaktionszeit auf die Beschwerden gegenübergestellt. Es wird zusätzlich angegeben, ob die Unternehmen ihre eigene Vorgabe eingehalten haben. Dies war bei 90 % der Unternehmen der Fall. Davon haben zwei Unternehmen ihre angestrebte Reaktionszeit sogar unterschritten. Nur ein Unternehmen hat seine Vorgabe von < 4 Tagen nicht eingehalten und um mehr als das Fünffache überschritten. Die Erklärung hierzu hieß, dass die Beschwerde im Spam-Ordner gelandet sei und man sie deshalb nicht bemerkt hätte.

	Anzahl Tage laut Interview	Anzahl Tage nach Mystery Complaint	Einhaltung
Unternehmen 1	< 4	3	Ja
Unternehmen 2	< 4	18	Nein, überschritten
Unternehmen 3	4 – 7	1	Nein, unterschritten
Unternehmen 4	4 – 7	3	Nein, unterschritten
Unternehmen 5	4 – 7	X	Abgebrochen
Unternehmen 6	< 4	5	Nein, überschritten
Unternehmen 7	4 – 7	3	Nein, unterschritten
Unternehmen 8	> 7	X	Abgebrochen
Unternehmen 9	> 7	X	Abgebrochen
Unternehmen 10	4 – 7	X	Abgebrochen

Tabelle 10: Anzahl der Tage bis zur Problemlösung

Tabelle 10 stellt die Anzahl der Tage dar, die bis zur Problemlösung vergehen. Dabei werden Selbsteinschätzung des Unternehmens und tatsächlich vergangene Zeit bis zur Lösung laut Mystery Complaints gegenübergestellt. Eine weitere Spalte gibt an, ob die Unternehmen sich an ihre eigene Zeitvorgabe gehalten haben. Vier Unternehmen haben sich an ihre eigene Vorgabe gehalten, drei davon haben sie sogar unterschritten. Zwei Unternehmen haben länger gebraucht, als sie angegeben haben. Davon ist das eine das Unternehmen, das behauptet hat, die Beschwerde sei im Spam-Ordner gelandet. Immerhin benötigte das Unternehmen dann von der Eingangsbestätigung bis zur Lösung des Problems nur noch zwei Tage. Erstaunlicherweise haben es vier Unternehmen innerhalb fast eines Monats nicht geschafft, überhaupt eine Lösung vorzubringen und haben den Kontakt zum Kunden abgebrochen. Zwei dieser Unternehmen haben eine automatisch generierte Eingangsbestätigung geschickt. Ein weiteres hat nach Produktdaten gefragt und das andere hat eine Eingangsbestätigung geschickt, in der das Problem völlig falsch wiederholt wurde. Daraufhin wurde vom Beschwerdeführer korrigierend geantwortet. Eine weitere Reaktion aller vier Unternehmen blieb aus.

Unternehmen	Ersatzleistung laut Interview	Ersatzleistung für die Mystery Complaint
1	Je nach Schwere des Mangels	Löffel
2	Ca. das Doppelte oder Dreifache des Warenwerts, außer bei Betrugsversuchen und unbegründeten Reklamationen	Produkte, Dreifaches des Warenwerts
3	Höhe der beanstandeten Ware plus weitere Proben	Doppeltes des Warenwerts plus Proben
4	Produktpäckchen, Umfang richtet sich nach Glaubwürdigkeit und Art der Reklamation	5 Produkte
5	Ersatz für Produkt und Porto 1:1	Nichts, da kein Einschicken des Produkts erfolgte
6	Box mit Produkten	Box mit Produkten

Tabelle 11: Vergleich Ersatzleistungen

Die Unternehmen 1, 2, 3, 4, 6 und 7 haben dem Kunden eine Lösung geboten. Tabelle 11 vergleicht die im Interview vorgegeben Ersatzleistungen mit den tatsächlichen Lösungen aus den Mystery Complaints. Bei fünf der Unternehmen fielen die Ersatzleistungen höher aus, als das beanstandete Produkt wert ist. Die Unternehmen verhielten sich sehr kulant, da sie den subjektiven Beschwerdegrund des Kunden anerkannten. Ein Unternehmen bestand auf dem Nachweis des Fehlers, indem das Produkt eingeschickt werden sollte. Aus Gründen der Vergleichbarkeit wurde kein Produkt eingeschickt mit der Erklärung, dass das Produkt bereits entsorgt wurde. Eine Ersatzleistung gab es nicht, noch nicht einmal eine Erklärung oder eine Entschuldigung. Es wurde nur bedauert, dass das Produkt nicht eingeschickt werden konnte und man würde sich freuen, den Kunden auch zukünftig als treuen Kunden zu behalten. Zum Vergleich: Unternehmen Nr. 3 hatte zunächst auch das Einschicken des Produkts angefordert, konnte es aber verstehen, dass der Kunde das mangelhafte Produkt bereits entsorgt hatte. Es gab den freundlichen Hinweis, im Falle einer weiteren Beanstandung das Produkt bitte aufzubewahren und einzuschicken. In diesem Fall ist der ehrliche Kunde wieder zufriedengestellt, ein Kunde mit betrügerischen

Absichten weiß jedoch, dass erneute Versuche aussichtslos sind. Im Fall des Unternehmens Nr. 6 weiß ein Kunde mit betrügerischen Absichten ebenfalls, dass er sich keinen Vorteil verschaffen kann. Ein ehrlicher Kunde aber, der sein mangelhaftes Produkt vielleicht schon entsorgt hat, wird jedoch stark verärgert und die Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde ein ehrlicher Kunde ist, ist sehr hoch (vergleiche Kapitel 2.4). Befürchtet das Unternehmen trotzdem noch zu hohe Kosten durch materielle Ersatzleistungen, sollte es auf unangebrachte Worte verzichten und sich stattdessen aufrichtig entschuldigen und eine mögliche Erklärung geben. Diese immaterielle Form der Ersatzleistung ist kostengünstig und kann das Vertrauen des Kunden erhalten.

Auffällig ist des Weiteren, dass von den zehn Unternehmen Unternehmen 6 dem Beschwerdemanagement den geringsten Beitrag zum Unternehmenserfolg zuspricht (3 auf einer Skala von 1 – 5, sehr wenig bis sehr viel). Das passt zu seiner Reaktionsweise, obwohl es sich – wie alle anderen Unternehmen auch – der Vorteile und Nachteile bewusst ist, die ein gutes Beschwerdemanagement bzw. das Fehlen eines guten Beschwerdemanagements bringen kann. Nicht erklärbar ist, weshalb vier Unternehmen die Probleme der Kunden nicht gelöst haben, obwohl sie sich der Vor- und Nachteile bewusst sind, Zuständigkeiten und Bearbeitung der Beschwerden geklärt sind und sie die Wiederherstellung der Zufriedenheit verärgelter Kunden als wichtig bis sehr wichtig für den Unternehmenserfolg erachten.

Unternehmen	Selbsteinschätzung des eigenen Beschwerdemanagements	Kundensicht
1	Funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	Perfekt
2	Perfekt	Perfekt
3	Funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	Perfekt
4	Funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	Perfekt
5	Perfekt	Es gibt noch viel zu tun
6	Funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	Funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig
7	Funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	Perfekt
8	Funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	Es gibt noch viel zu tun
9	Funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	Es gibt noch viel zu tun
10	Funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	Es gibt noch viel zu tun

Tabelle 12: Selbsteinschätzung der Unternehmen über ihr eigenes Beschwerdemanagement in Gegenüberstellung zur Wahrnehmung des Kunden

Tabelle 12 zeigt, ob es Unterschiede zwischen der Selbstwahrnehmung der Unternehmen und der Wahrnehmung durch den Kunden bezüglich Funktionsfähigkeit des Beschwerdemanagements gibt. Die Wertung der Kundensicht ergibt sich aus den Ergebnissen der Vergleiche über die Reaktionszeiten und Ersatzleistungen sowie aus den Einzelwertungen der Aspekte „Freundlichkeit“, „Entschuldigung oder Bedauern“, „Wiederholen des Problems“, „verständliche Formulierung“ und ob die Antwortformulierung bei der tatsächlichen Lösung auch angebracht ist. Jeweils vier Unternehmen schätzen sich schlechter bzw. besser ein, als die Kunden sie wahrnehmen. Zwei schätzen sich so ein, wie sie vom Kunden wahrgenommen werden.

## 12 Verbesserungsvorschläge

Die Verbesserungsvorschläge ergeben sich aus den Ergebnissen der durchgeführten Studien. An dieser Stelle noch einmal der Hinweis, dass diese aufgrund der zu geringen Versuchsteilnehmerzahl nicht repräsentativ sind. Dennoch existieren die durch die Studien aufgezeigten Probleme im Beschwerdemanagement der Lebensmittelindustrie in Deutschland, sodass die gegebenen Vorschläge Hilfestellung leisten können:

- ✓ Mut zur Offenheit: Beschwerdesite einrichten oder spezielle Beschwerdeformulare einsetzen. Falls Beschwerden über das normale Kontaktformular entgegengenommen werden, muss dies dem Kunden deutlich gemacht werden, bevor er das Formular öffnet.
- ✓ Auf zentrale Beschwerdekanäle wie Telefon nicht komplett verzichten: Lieber durch stimulierende Maßnahmen die Beschwerden auf den favorisierten Kanal lenken.
- ✓ Kunden aktiv über die Existenz der Beschwerdekanäle informieren und erklären, dass Beschwerden willkommen sind, damit die Kunden das Angebot auch nutzen.
- ✓ Mit dem Trend gehen: Social Media nutzen, aber mit Bedacht.
- ✓ Schnell auf Beschwerden reagieren und dem Kunden dies auch zeigen (Eingangsbestätigung).
- ✓ Nicht zu lange Zeit lassen bei der Problemlösung, alltägliche Probleme sollten innerhalb einer Woche lösbar sein. Geregelt Abläufe und Zuständigkeiten sind Voraussetzungen für eine zügige Bearbeitung.
- ✓ Zuständigkeiten unbedingt für jede Art von Beschwerde klären, damit keine Beschwerde intern „verloren geht“ und der betroffene Kunde unabsichtlich noch mehr verärgert wird.

- ✓ Bei der Annahme (nur) die wichtigsten Informationen vom Kunden erfragen – zu viele Fragen überfordern, zu viele Rückfragen wegen zu weniger Fragen am Anfang verärgern den Kunden.
- ✓ Bei der Aufnahme der Beschwerde auch Details über die Annahme selbst notieren - das erleichtert später die Bearbeitung und die Dokumentation.
- ✓ Die Dokumentation der Beschwerdebearbeitung bildet die Basis für alle weiteren Schritte und ist somit unerlässlich. Dabei ist besonders auf Vollständigkeit zu achten.
- ✓ Ist man der Meinung, dass Ersatzleistungen zu viel kosten, so sollte man dies mit einer Kosten-Nutzen-Rechnung bestätigen.
- ✓ Sind finanzielle und materielle Ersatzleistungen zu kostenaufwendig, so sollte aus Kulanz immer auf immaterielle Wiedergutmachungen wie Entschuldigungen und Erklärungen zurückgegriffen werden.
- ✓ Immer Stellung nehmen zum Sachverhalt des Problems, auch wenn es außerhalb des Einflussbereichs des Unternehmens liegt oder die Ursache des Problems nicht eindeutig geklärt werden konnte.
- ✓ Für Unannehmlichkeiten unbedingt entschuldigen.
- ✓ Wiederholen des Problems beim Kontakt mit dem Kunden.
- ✓ Follow-Up-Kontakte: Nach der Abwicklung fragen, ob alles in Ordnung gewesen ist.
- ✓ Die Beschwerdeerfassungsquote nicht aus den Augen verlieren.
- ✓ Kosten-Nutzen-Rechnungen durchführen.

## Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Unternehmen der Lebensmittelindustrie in Deutschland über die Vorteile des Beschwerdemanagements im Klaren sind. Sie ordnen die den Unternehmenserfolg steigernde Wirkung durch Beschwerdemanagement nicht hinter der Neukundengewinnung und der Bestandskundenbegeisterung ein. Überwiegend spiegelt sich diese Einstellung auch in dem wider, was die Kunden erleben – die Reaktion der Unternehmen auf ihre Beschwerden.

Ein paar Dinge fielen bei der Mystery Complaints-Erhebung jedoch auf, die darauf schließen lassen, dass bei der internen Umsetzung und dem internen Verständnis von Beschwerdemanagement noch einige Lücken existieren.

Ca. ein Viertel der getesteten Unternehmen muss prinzipiell etwas ändern, da auf die Beschwerden entweder gar nicht reagiert oder der Kontakt zum Kunden vor der Problemlösung beendet wurde.

Bei den restlichen Dreivierteln sind es nur kleine, aber wichtige Details, die es noch zu verbessern gilt. Dazu gehören hauptsächlich die Betreuung des Kunden nach der Beschwerdeabwicklung, die Beschwerdestimulierung, die vollständige Informationsaufnahme, Kosten-Nutzen-Vergleiche und die Formulierung der Antworten, besonders die der ablehnenden Bescheide.

Diese Erkenntnisse sind aufgrund des Stichprobenumfangs nicht eins zu eins auf alle deutschen Lebensmittelunternehmen übertragbar, jedoch geben sie einen guten Einblick in die aktuelle Situation.

## **Abstract**

In summary, it can be said that companies of the German food-industry are aware of the benefits of complaint management. They do not place the increasing impact of complaint management to the company's success after the impact of gaining new customers and filling existing customers with enthusiasm. For the most part this attitude reflects what customers see – the reaction of the companies to their complaints.

But some things were noticed relating to the Mystery Complaints Survey, which indicate that there are still some gaps in internally implementation and internally understanding of complaint management.

About one quarter of the tested companies has to change things in principle, because either the companies did not react or cut off contact to the customer before a problem-solving was found.

The remaining three quarters only have to change some small but important details. They mainly include caring for the customer after complaint transaction, stimulation of complaining, complete recording of information, calculation of costs and profits and wording of answers, especially of rejecting responses.

These findings are not transferable one to one to all German food-companies due to the sampling scope, but they give a good insight into the current situation.

## Literaturverzeichnis

Amt für Verbraucherschutz Düsseldorf o.J.: Beschwerde über Lebensmittel oder Bedarfsgegenstände, Amt für Verbraucherschutz Düsseldorf,  
<https://www.duesseldorf.de/verbraucherschutz/lmue/verbrbesch/index.shtml>,  
Zugriff: 20.08.2014

Böttcher, G. 2003: Vom unzufriedenen Kunden zum Stammkunden, in:  
salesbusiness, 12. Jg., Nr. 5, S. 22 (22 - 23)

Brüggemann, H./ Bremer, P. 2012: Grundlagen Qualitätsmanagement,  
Wiesbaden: Springer, S. 29

Bruhn, M. 1987: Das Beschwerdeverhalten der Konsumenten, in: Hansen, U./  
Schoenheit, I. (Hrsg.): Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten,  
Frankfurt/ Main: Campus, S. 125

Bruhn, M. 2007: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer  
Relationship Management (CRM), 3. Auflage, München: Deutsche Taschenbuch  
Verlag, S. 188, 193 - 194, 196 - 202

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1896: Bürgerliches  
Gesetzbuch, S. 103 - 104

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 1949: Grundgesetz, S. 2

Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz 2005: LFGB, S. 31 - 32

Bundesverband der Verbraucherzentralen und Verbraucherverbände -  
Verbraucherzentrale Bundesverband e.V. o.J.: Produkte, Bundesverband der  
Verbraucherzentralen und Verbraucherverbände - Verbraucherzentrale  
Bundesverband e.V., <http://www.lebensmittelklarheit.de/produkte>, Zugriff:  
15.08.2014

Deutsches Institut für Normung 2005: DIN EN ISO 22000:2005.  
Managementsysteme für die Lebensmittelsicherheit - Anforderungen an  
Organisationen in der Lebensmittelkette, Berlin: Beuth, S. 14, 16

- Deutsches Institut für Normung 2008: DIN EN ISO 9001:2008. Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen, Berlin: Beuth, S. 12, 20, 22, 27 - 28, 36, 40, 44
- Deutsches Institut für Normung 2010: DIN ISO 10002:2010. Qualitätsmanagement - Kundenzufriedenheit - Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen, Berlin: Beuth, S. 9
- Diller, H. 2011: Die Bedeutung des Beziehungsmarketing für den Unternehmenserfolg, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 259 - 261
- Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union 2002: VO (EG) Nr. 178/2002, S. 9 - 12
- Foodwatch e.V. o.J.a: Imitatprodukte, falsche Slogans und legale Täuschung, Foodwatch e.V., <http://www.foodwatch.org/de/informieren/werbeluegen/>, Zugriff: 15.08.2014
- Foodwatch e.V. o.J.b: Becel pro.activ: Jetzt bei Unilever beschweren!, Foodwatch e. V., <https://www.foodwatch.org/de/informieren/werbeluegen/produkte/aktuelle-e-mail-aktionen/unilever-becel-proactiv/e-mail-aktion-becel-proactiv/>, Zugriff: 15.08.2014
- Fritz, W./ Oelsnitz, D. v. d. 2006: Marketing. Elemente marktorientierter Unternehmensführung, 4. Auflage, Stuttgart: Kohlhammer, S. 85
- Goodman, J. A./ Malech, A. R./ Marra, T. R. 1987: Beschwerdepolitik unter Kosten/Nutzen-Gesichtspunkten - Lernmöglichkeiten aus den USA, in: Hansen, U./ Schoenheit, I. (Hrsg.): Verbraucherzufriedenheit und Beschwerdeverhalten, Frankfurt/ Main: Campus, S. 168 - 169, 185 - 186 (Original: Consumer Satisfaction and Complaint Handling. Übersetzt von Achim Hoffmann und Thorsten Raabe, mit freundlicher Genehmigung der Autoren)
- Hahn, P./ Wellmann, E. 2012: Informationshandeln, Verbraucherbeschwerden und Produkterpressungen, Hamburg: Behr's, S. 49, 55, 96 - 97

Homburg, C./ Koschate, N./ Hoyer, W. D. 2005: Do Satisfied Customers Really Pay More? A Study of the Relationship Between Customer Satisfaction and Willingness to Pay, in: Journal of Marketing. 69. Jg., Nr. 2, S.93 (84-96)

Internet World Stats 2014: Data for the 28 Member States of the European Union, Internet World Stats 2014, <http://www.internetworldstats.com/europa.htm#de>, Zugriff: 11.08.2014

Junge, E. 2010: Wie Sie Ihre Kunden mit internen Prozessen begeistern, in: salesbusiness. 19. Jg., Nr. 1 - 2, S. 30 (28 - 30)

Kamiske, G. F./ Brauer, J. 2007: Qualitätsmanagement von A bis Z. Erläuterungen moderner Begriffe des Qualitätsmanagements, München: Hanser, S. 75 - 76, 251 - 254, 257 - 258

Müller, E. 2014: Qualitätsmanagement für Unternehmer und Führungskräfte, Berlin/ Heidelberg: Springer, S. 92

Niedersächsisches Landesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit o.J.: Die Verbraucherbeschwerde, Niedersächsisches Landesamt für Verbraucherschutz und Lebensmittelsicherheit, [http://www.laves.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation\\_id=31279&article\\_id=90915&\\_psmand=23](http://www.laves.niedersachsen.de/portal/live.php?navigation_id=31279&article_id=90915&_psmand=23), Zugriff: 20.08.2014

Niefind, F./ Ratajczak, O. 2010: Wie sollte der Beschwerdemanagementmitarbeiter mit Beschwerdeführern umgehen?, in: Ratajczak, O. (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden: Gabler, S. 112

Niefind, F./ Wiegran, A. 2010: Wie sollte die Ablauforganisation des Beschwerdemanagements aussehen?, in: Ratajczak, O. (Hrsg.): Erfolgreiches Beschwerdemanagement. Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit, Wiesbaden: Gabler, S. 59 - 60

Nienhoff, H. 2004: Qualität und Sicherheit für Lebensmittel, in: Spalink, H. (Hrsg.): Kundenparadies Deutschland. Aktuelle Spitzenleistungen und Konzepte für die Zukunft, Berlin/ Heidelberg: Springer, S. 252, 255

Pergandé, N./ Stücken, M. 2004: Mystery Research: Wegweiser für das kundenorientierte Unternehmen, in: Spalink, H. (Hrsg.): Kundenparadies Deutschland. Aktuelle Spitzenleistungen und Konzepte für die Zukunft, Berlin/ Heidelberg: Springer, S. 205

Rudolf, B. 1999: Beschwerden als Chancen nutzen, in: Versicherungskaufmann, 46. Jg., Nr. 7, S. 20 (20 - 22)

Schön, C. 2010: Kaltaquise - der direkte Weg zum Kunden, Offenbach: Gabal, S. 50, 154

Servicebarometer 2013: Kundenmonitor Deutschland 2013:Hohe Zufriedenheit mit der Reklamationsbearbeitung zahlt positiv auf die Globalzufriedenheit ein, Servicebarometer 2013, <https://www.servicebarometer.net/kundenmonitor/de/service-insights.html>, Zugriff: 15.07.2014

Stauss, B. 2009: Beschwerdemanagement als Instrument der Kundenbindung, in: Hinterhuber, H. H./ Matzler, K. (Hrsg.): Kundenorientierte Unternehmensführung. Kundenorientierung - Kundenzufriedenheit - Kundenbindung, 6. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 347

Stauss, B. 2011: Der Kundenbeziehungs-Lebenszyklus, in: Hippner, H./ Hubrich, B./ Wilde, K. D. (Hrsg.): Grundlagen des CRM. Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler, S. 336 - 337

Stauss, B./ Seidel, W. 2014: Beschwerdemanagement. Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, 5. Auflage, München: Hanser, S. 2, 6 - 7, 10 - 11, 16 - 20, 27- 29, 41 - 42, 51, 63 - 65, 86, 89 - 93, 97 - 108, 111 - 116, 119 - 123, 128 - 163, 170 - 172, 174, 178, 183 - 184, 186 - 187, 191, 202 - 205, 207 - 213, 218 - 219, 229, 231, 256 - 262, 265, 272 - 284, 291 - 295, 298 - 299, 301, 308 - 313, 318 - 319, 384 - 395, 398 - 399, 401, 421 - 422, 427 - 435, 447 - 449, 451, 460, 549 - 551

Verbraucherzentrale Sachsen e.V. 2014: Reklamation: Recht auf einwandfreie Lebensmittel, erbraucherzentrale Sachsen e.V., <http://www.verbraucherzentrale-sachsen.de/Reklamation-Recht-auf-einwandfreie-Lebensmittel>, Zugriff: 20.08.2014

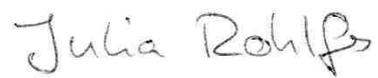
Weis, H. C./ Steinmetz, P. 2005: Marktforschung, 6. Auflage, Ludwigshafen/  
Rhein: Kiehl, S. 28-30, 67, 82 - 85, 104, 107, 110 - 111, 152

Willmann, H./ Türck, G./ Messinger, H. 2002: Taschenwörterbuch Englisch, Berlin/  
München: Langenscheidt, S. 133

## Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Bachelorarbeit eigenständig verfasst zu haben.  
Es wurden nur die angegebenen Quellen verwendet. Die den Quellen entnommenen Stellen sind als solche kenntlich gemacht.

Balje, 29.08.2014

A handwritten signature in black ink that reads "Julia Rohlf". The script is cursive and somewhat informal.

Julia Rohlf

## **Anhang**

A1: Screenshots der verwendeten Internetseiten	I
A2: Screenshots Fragebogen	II
A3: Ergebnistabelle Experteninterviews	III
A4: Ergebnistabelle Mystery Complaints	IIII

[Datei](#) [Bearbeiten](#) [Ansicht](#) [Chronik](#) [Lesezeichen](#) [Extras](#) [Hilfe](#)

[E-Mail-Aktion Bece... x](#)

<https://www.foodwatch.org/de/informieren/werbeluegen/produkte/aktuelle-e-mail-aktionen/unilever-bece-proactiv/e-mail-aktion-bece-proactiv/>

[Google](#) [YouTube](#) [Willkommen bei Face...](#)

[Wer steckt dahinter?](#)

[KONTAKT](#) | [NEWSLETTER](#) | [SITEMAP](#) | [DATENSCHUTZ](#) [Suchen & Finden](#)

**foodwatch**  
 die essensretter

[Informieren](#) | [Mitmachen](#) | [Spenden](#) | [Über foodwatch](#) | [Mediathek](#) | [Presse](#)

[STARTSEITE](#) > [INFORMIEREN](#) > [WERBELÜGEN](#) > [PRODUKTE](#) > [AKTUELLE E-MAIL-AKTIONEN](#) > [UNILEVER BECEL PRO-ACTIV](#) >

**WERBELÜGEN**

Kategorie(n): [Verbraucherschutz](#)

**2-Minuten-Info**

**Mehr zum Thema**

**Produkte**

- Aktuelle E-Mail-Aktionen
- Kenzeichnung/Rezeptur verbessert
- Verbesserung vorgehäuscht
- Verbesserung verweigert
- Produkt vom Markt

**Aktuelle Nachrichten**

**E-Mail-Aktion: 15-Punkte-Plan**

## Bece pro.activ: Jetzt bei Unilever beschweren!

28.972 Unterschriften. Sind Sie schon dabei?



Bece pro.activ senkt den Cholesterinspiegel, dank der zugesetzten „hochwirksamen Pflanzensterine“, so Hersteller Unilever. Der Margarine-Multi verschweigt. Es gibt Hinweise auf bedenkliche Nebenwirkungen der Pflanzensterine, die längst nicht ausreichend erforscht sind. Sie könnten das verursachen, was sie eigentlich verhindern sollen – Ablagerungen in Gefäßen und damit ein erhöhtes Risiko für Herzkrankheiten.

Menschen mit erhöhtem Cholesterinspiegel sollten keinesfalls durch Selbstmedikation an ihren Blutwerten herumdoxtern, sondern einen Arzt aufsuchen. Für Menschen ohne erhöhten Cholesterinspiegel sind solche „Lebensmittel“ so oder so nicht zu empfehlen.

**Fordern Sie Unilever jetzt auf, den freien Verkauf im Supermarkt zu stoppen und eine Zulassung als Arzneimittel zu beantragen. Inklusiv entsprechender Forschung, was Risiken und Nebenwirkungen angeht.**

foodwatch hat die Aktion am 10. November 2011 gestartet.

**LESEN SIE DEN VOLLSTÄNDIGEN E-MAIL-TEXT**

Die mit einem \* gekennzeichneten Felder sind Pflichtfelder.

### Jetzt mitmachen und die Aktion per E-Mail unterzeichnen!

Anrede \*

Bitte wählen

Vorname \*

Nachname \*

E-Mail-Adresse \*

Straße \*

Nr. \*

[Datei](#) [Bearbeiten](#) [Ansicht](#) [Chronik](#) [Lesezeichen](#) [Extras](#) [Hilfe](#)

[Werbelügen: Imitatprodukt... x](#)

[www.foodwatch.org/de/informieren/werbeluegen/](http://www.foodwatch.org/de/informieren/werbeluegen/)

[Google](#) [YouTube](#) [Willkommen bei Face...](#)

[Wer steckt dahinter?](#)

[KONTAKT](#) | [NEWSLETTER](#) | [SITEMAP](#) | [DATENSCHUTZ](#) [Suchen & Finden](#)

**foodwatch**  
 die essensretter

[Informieren](#) | [Mitmachen](#) | [Spenden](#) | [Über foodwatch](#) | [Mediathek](#) | [Presse](#)

[STARTSEITE](#) > [INFORMIEREN](#) > [WERBELÜGEN](#) > [2-MINUTEN-INFO](#)

**WERBELÜGEN**

Kategorie(n): [Verbraucherschutz](#)

**2-Minuten-Info**

**Mehr zum Thema**

**Produkte**

**Aktuelle Nachrichten**

**E-Mail-Aktion: 15-Punkte-Plan**

## Die foodwatch Kampagne gegen Werbelügen und Etikettenschwindel



HIPP: vom Windbeutel zu Teebeutel | CLAUSTHALER: mit ohne Alkohol | Viva Vital: mehr Brutto vom Netto | Bece pro.apothek | Land-imitat vom Fließband

### Imitatprodukte, falsche Slogans und legale Täuschung

[Empfehlen](#) [Tweet](#) [i](#) [x](#)

**Das ist das Problem**

Früchtele ohne namensgebende Früchte, Zuckerbomben als Fitness-Produkt, vermeintliche Gesundheitswunder mit Nebenwirkungen. Täuschung ist bei verpackten Lebensmitteln nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Hersteller trickern, um ihr Produkt besser aussehen zu lassen, sie trickern, weil es die Wettbewerber auch tun – und sie trickern, weil es häufig ganz legal ist und keine Behörde einschreiten kann. Das Lebensmittelrecht duldet viele Fälle von Etikettenschwindel – die Verbraucher haben das Nachsehen.

**Das ist der Stand**

2007 hat foodwatch erstmals von „legaler Täuschung“ gesprochen, viele Beispiele im Rahmen der abgespeist-Kampagne gegen Werbelügen und Etikettenschwindel kritisiert. Inzwischen hat die Politik – zumindest in Ansätzen – reagiert. Im Jahr 2011 schaltete die damalige Bundesregierung das eigene Portal [lebensmittelklarheit.de](#).

**Newsletter abonnieren**

Abonnenten: **277.875**

Aktionen, Infos, Tests – Sie erfahren's zuerst.

E-Mail

**ABONNIEREN**

[Datei](#) [Bearbeiten](#) [Ansicht](#) [Chronik](#) [Lesezeichen](#) [Extras](#) [Hilfe](#)

[Synonym für eine Menge](#) [Duden | nörgefig | Rechtschreibung](#) [Internet World Stats - Usag...](#) [European Union Internet U...](#)

[www.internetworldstats.com/europa.htm#de](#)

[Google](#) [YouTube](#) [Facebook](#) Willkommen bei Face...

[French Search Engines and Internet Market Report](#)

[France Travel Stats](#)  
 Travel and tourism information and statistics about airports, lodging, affordability and most popular destinations within France.

**GERMANY**

DE - 80,996,685 population (2014) - Country Area: 357,021 sq km
Capital city: Berlin - population 3,448,584 (2010)
67,483,860 Internet users on June 30, 2012, 83.0% penetration, per ITU.
25,332,440 Facebook subscribers on Dec 31, 2012, 31.2% penetration rate
25.61 Mbps Broadband download speed on March, 2014, per Net Index

[Germany](#)  
 Germany map and basic information.

[Germany Encyclopedia](#)  
 German history, politics, map, geography, economy, demography, full information and links.

[German Search Engines and Internet Report](#)

[Germany Travel Stats](#)  
 Travel and tourism information and statistics about airports, lodging, affordability and most popular destinations within Germany.

**GREECE**

GR - 10,775,557 population (2014) - Country Area: 131,957 sq km
Capital city: Athens - population 762,698 (2012)
5,706,948 Internet users on June 30, 2012, 53.0% penetration, per IWS
3,845,820 Facebook subscribers on Dec 31, 2012, 35.7% penetration rate.
8.88 Mbps Broadband download speed on March, 2014, per Net Index

[Greece](#)  
 Basic data and map of Greece.

[Greek Search Engines and Internet Report](#)

[Greece Travel Stats](#)  
 Travel and tourism information and statistics about airports, lodging, affordability and most popular destinations within Greece.

**HUNGARY**

HU - 9,919,128 population (2014) - Country Area: 92,966 sq km
Capital city: Budapest - population 1,619,353 (2012)
6,516,627 Internet users as of Dec.31, 2011, 65.4% penetration, per ITU.
4,955,968 Facebook subscribers on Dec 31, 2012, 49.8% penetration rate.

Die Verbraucherbeschwerde

www.laves.niedersachsen.de/portals/live.php?navigation\_id=31279&article\_id=90915&psmand=23

Startseite | Inhaltsverzeichnis | Kontakt | RSS | Niedersachsen Portal | Sprachwahl: Deutsch | Suchbegriff | Suchen

Aktuelles | Lebensmittel | Bedarfsgegenstände | Tiere | Futtermittel | Wir über uns | Service

Navigation: Lebensmittel > Lebensmittelhygiene > Verbraucherbeschwerde

Schriftgröße: A A A  
Farbkontrast: A A

### Lebensmittel

- Aktuell
- Lebensmittelgruppen
- Lebensmittelhygiene
- Krankmachende Mikroorganismen und Viren
- Verbrauchertipps zum Umgang mit Lebensmittel
- Verbraucherbeschwerde**
  - weitere Informationen für Lebensmittelunternehmer
  - Kennzeichnung
  - Rückstände & Verunreinigungen
  - Biologische Testsysteme
  - Gentechnik
  - Radioaktivität
  - Authentizitätsanalyse
  - Kontrollmaßnahmen
  - Zulassung von Betrieben
  - Marktüberwachung
  - Ökologischer Landbau

## Die Verbraucherbeschwerde

Jeder Verbraucher hat Anspruch auf gesundheitlich unbedenkliche Lebensmittel, Bedarfsgegenstände und kosmetische Mittel, die nicht über ihre wahre Beschaffenheit täuschen, ekelerregend oder gar gesundheitsgefährdend sind. Es kann jedoch vorkommen, dass angebotene Lebensmittel verdorben oder ekelerregend sind oder dass nach dessen Genuss jemand erkrankt.

Was sollte man tun, wenn zum Beispiel das frisch gekaufte Obst bereits faul oder schimmelt, im Supermarkt Wurst angeboten wird, die unangenehm riecht, sich ekelerregende Verunreinigungen im bestellten Essen befinden oder jemand nach dem Verzehr von Lebensmitteln erkrankt?

Bei loser Ware sollte man unverzüglich die Beschwerde direkt beim Verkäufer oder Gastwirt vorbringen. In der Regel wird der Hinweis über einen Mangel dankend angenommen und der Missstand abgestellt. Dabei wird häufig anstandslos für Ersatz gesorgt oder der Kaufpreis erstattet.

Bei verpackter Ware wäre eine weitere Möglichkeit denkbar, die Beschwerde direkt an den Herstellerbetrieb zu richten. Bei richtiger Kennzeichnung der Ware sollte sich die Adresse des Herstellerbetriebes auf der Verpackung befinden. An diese schickt man die mangelhafte Ware mit einem Anschreiben, wo und wann das Produkt gekauft wurde und dass um Ersatz gebeten wird.

Wenn in den vor genannten Fällen auf die Beschwerde nicht reagiert wird, die Missstände nicht abgestellt werden oder sogar gravierende Ausmaße annehmen, sollte möglichst schnell die Lebensmittelüberwachung eingeschaltet werden. Denn erkrankt jemand nach dem Verzehr eines Lebensmittels, sind auch andere Menschen gesundheitlich gefährdet.

In Niedersachsen gibt es in den Landkreisen, kreisfreien Städten und in der Region Hannover **Lebensmittelüberwachungsämter**, an die man sich wenden kann. Damit sich die Beschwerdeprobe nicht nachteilig verändert, sollte sie bis zum Aufsuchen der Lebensmittelüberwachung kühl gelagert oder eingefroren werden.

Bei der Überwachungsbehörde wird die Probe entgegengenommen und protokolliert. Damit Ihre Beschwerde schnell und unproblematisch bearbeitet werden kann, benötigt die Behörde möglichst folgende Angaben:

Angaben:	Beispiel:
Beschwerdeführerin	Florian Fröhlich
	Flohgasse 3
	49494 Fladderlohhausen

Art und Verkehrsbezeichnung: vinar in Scheiben 250l

Artikel-Informationen  
Bildrechte: Monkey Business - Fotolia.com

Produkte | Lebensmittelklarheit

www.lebensmittelklarheit.de/produkte

Google | YouTube | Willkommen bei Face...

verbraucherzentrale | Impressum | Kontakt | Service | Datenschutz | Schriftgröße: A A

## Lebensmittelklarheit

LEBENSMITTEL KLARHEIT

Startseite | Senden | Druckversion

### Produkte

- Produkte meiden
- Informationen
- Lexikon
- Forum
- Themenschwerpunkt
- Eigene Studien
- Kurzmeldungen
- Forderungen
- Umfrage
- Service
- Über Lebensmittelklarheit

## Produkte

Erst-KRONE  
Kartoffelsalate  
Kartoffelsalat  
mit Sahne, Ei & Gurke

Fürstencrone Kartoffelsalat mit Sahne, Ei & Gurke  
Unerwartet wenig: 20 g Ei und 15 g Gurke in 500 g Kartoffelsalat mit Ei und Gurke

Getauscht? — Mecklenburger Seeniänder  
Vorne „ein Stück Mecklenburg-Vorpommern“ hinten Hinweise auf Niedersachsen

Eingrenzung nach Stand:  
→ 2014 (93)  
→ 2013 (164)  
→ 2012 (152)  
→ 2011 (124)

Eingrenzung nach Bereich:  
→ Erlaubt (49)  
→ Getauscht? (323)  
→ Geändert (161)

Eingrenzung nach Rubrik:  
→ Erscheinungsbild (93)  
→ Füllmenge + Preis (4)  
→ Gerichtsartale (1)  
→ Gesundheit + Nährwert (33)  
→ Herkunft und Region (43)  
→ Kennzeichnung (107)  
→ Kinder, Sportler + andere (18)  
→ Natur + Nachhaltigkeit (1)  
→ Natur, Tradition +

Service Insights - Kunden... x +

https://www.servicebarometer.net/kundenmonitor/de/service-insights.html

Google YouTube Willkommen bei Face...

Überraschende Einsichten, prägnante Detailergebnisse, unerwartete Zusammenhänge – in den Service Insights haben wir interessante Kurzergebnisse für Sie zusammengestellt.

[Unverbindlich registrieren](#)  
[Passwort vergessen/ändern](#)

[Kontakt](#)  
[Presse](#)

**Aus dem Bereich Handel**

[Kauf von Bau-, Heimwerker- und Gartenbedarf 2013 \(DE\): 15 Prozent der Kunden nutzen den Onlinekanal](#)  
[Möbelhäuser 2013 \(DE\): Kauf von Möbeln und Einrichtungsgegenständen – 28 Prozent der Kunden kaufen über das Internet](#)  
[Lebensmittelmärkte 2013 \(DE\): Hohe Zufriedenheit mit Reklamationsbearbeitung zählt positiv auf die Globalzufriedenheit ein](#)  
[Apotheken 2010 \(DE\): Käufer rezeptpflichtiger Medikamente sind mit der fachlichen Tiefkühlheimdienste 2010 \(DE\): Treue Kunden dank Top-Freundlichkeit der Verkaufsförmer](#)  
[Buchversand und -clubs 2010 \(DE\): Jüngere Internetbesteller gehen eher von zunehmender Bestellhäufigkeit aus als ältere](#)  
[Buchversand und -clubs 2012 \(DE\): Ca. die Hälfte der Internetbesteller unter 30 Jahren gehen von einer Zunahme ihrer Bestellhäufigkeit aus](#)  
[Elektronmärkte 2013 \(DE\): Reine Filialkäufer sind deutlich zufriedener bei der Bewertung der stationären Elektrogeräte- Händler als Hybrid-Käufer](#)

**Aus dem Bereich Finanzdienstleister**

[Banken und Sparkassen 2013 \(DE\): Nur Top-Ansprechpartner zahlen positiv auf Globalzufriedenheit ein](#)  
[Banken und Sparkassen 2013 \(DE\): Höchste Zufriedenheit bei Direktbanken; Genossenschaftsbanken Spitzenreiter bei Filialbanken](#)  
[Banken und Sparkassen 2013 \(DE\): Herausragende Reklamationsbearbeitung steigert bei Banken und Sparkassen deutlich die Globalzufriedenheit](#)  
[Bausparkassen 2013 \(DE\): Hohe Weiterempfehlungsabsicht durch Flexibilität und Information](#)  
[Rechtsschutzversicherungen 2010 \(DE\): Persönliche Betreuung steigert die Kundenbindung](#)

**Aus dem Bereich Online-Dienstleister**

[Soziale Netzwerke 2011 \(DE\): Vertrauen in Datensicherheit sichert Weiterempfehlung](#)  
[E-Mail-Anbieter 2010 \(DE\): Google-Mail überzeugt Nutzer](#)

https://www.servicebarometer.net/kundenmonitor/de/service-insights.html?file=files/public\_docs/si\_service\_insights/DE2013/KMDE2013\_SL026.de.pdf

KMDE2013\_SL026\_de-2.pdf - Adobe Reader

Lebensmittelmärkte: Hohe Zufriedenheit mit Reklamationsbearbeitung zählt positiv auf die Globalzufriedenheit ein

Kundenmonitor® Deutschland

Zufriedenheit mit der Beschwerdebearbeitung	Globalzufriedenheit Kunden ohne Reklamation	Globalzufriedenheit Kunden mit Reklamation
Unzufrieden (n=58)	2,83	2,83
Weniger zufrieden (n=54)	2,73	2,73
Zufrieden (n=167)	2,80	2,80
Sehr zufrieden (n=356)	2,36	2,36
Vollkommen zufrieden (n=334)	2,21	2,21

Mittelwerte der Globalzufriedenheit von „vollkommen zufrieden“ (=1) bis „unzufrieden“ (=5)

Fragestellungen:  
„Wie zufrieden sind Sie mit den Leistungen dieses Lebensmittelmärktes insgesamt?“  
„Wie zufrieden waren Sie mit der Bearbeitung dieser Reklamation oder Beschwerde durch diesen Lebensmittelmärkte insgesamt?“

Quelle:  
Kundenmonitor Deutschland 2013  
Branche Lebensmittelmärkte  
9.239 Befragte (CATI)

© Kundenmonitor Deutschland      www.kundenmonitor.de      Made by ServiceBarometer AG

[Datei](#) [Bearbeiten](#) [Ansicht](#) [Chronik](#) [Lesezeichen](#) [Extras](#) [Hilfe](#)  
 Landeshauptstadt Düsseldorf  
 https://www.duesseldorf.de/verbraucherschutz/immue/verbrbesch/index.shtml  
 Google YouTube Willkommen bei Face...

**Amt für Verbraucherschutz**  
**Landeshauptstadt Düsseldorf**

**DÜSSELDORF**  
 26. August 2014 | 01:22 Uhr  
 Di 17° Mi 21° Do 21°  
 Suchbegriff eingeben

[Startseite](#) [Veranstaltungen](#) [Kontakt](#) [Stadtplan](#) [Übersicht](#) [Impressum](#) [Gästebuch](#) [Hilfe](#)

**Gesundheit, Soziales**  
**Verbraucherschutz**  
 Aktuelles  
 Fragen zu Haustieren  
 Veterinärwesen  
**Lebensmittelüberwachung**  
**Verbraucherbeschwerden**  
 Vorbeugung  
 Chemische und Lebensmitteluntersuchung  
 Marktverwaltung  
 Infos und Tipps  
 So finden Sie uns  
 Links

**Lebensmittelüberwachung - Informationen zur Verbraucherbeschwerden**

Hinweise auf die lebensmittelrechtlichen Grundsätze "Schutz der Gesundheit und Schutz vor Täuschung" finden sich schon im Altertum vor 3500 Jahren. Marktkontrollen gab es schon im alten Athen und Byzanz. Nach dem Soester Stadtrecht von 1120 hatte jener, "der faulen Wein mit gutem Wein mischt, sein Leben verwirkt".

Durchgeführt wird die Lebensmittelüberwachung von den "Lebensmittelüberwachungsämtern" der Kreise, kreisfreien Städten oder Bezirksamtern. Speziell ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen Kontrollen in Betrieben durch und entnehmen auf allen Handelsstufen Proben.

**Beschwerde über Lebensmittel und Bedarfsgegenstände**

Wenn Sie bei Lebensmitteln und Bedarfsgegenständen Mängel feststellen, sollten Sie sich zunächst an den Verkäufer oder die Verkäuferin wenden. Ist dies erfolglos, nimmt das für den Händler zuständige Lebensmittelüberwachungsamt (in Düsseldorf das Amt für Verbraucherschutz) die Beschwerde entgegen.

**Beschwerde über Betriebe / Hygienemängel in Betrieben**

Wenn Sie Hygienemängel in einem Betrieb beobachtet haben oder Sie sich nach dem Verzehr von Lebensmitteln in einer Gaststätte, Imbissstube, etc. unwohl fühlen oder erkrankt sind, so wenden Sie sich umgehend an uns. Soweit noch vorhanden, bringen Sie bitte die Lebensmittel zum Amt für Verbraucherschutz.

**Umgang mit der Beschwerdeprobe**

Bitte bewahren Sie die Beschwerdeprobe, wenn möglich mit Originalverpackung, bis zur Übergabe an uns an einem kühlen Ort (maximal +4°C) oder im Kühlschrank auf. Sollten Sie den Mangel außerhalb unserer Öffnungszeiten feststellen, frieren Sie das Lebensmittel nach Möglichkeit ein.

Wir werden die vorgelegte Probe umgehend untersuchen und der Beschwerde über einen Hygienemangel nachgehen (Betriebskontrolle). Dieser Vorgang ist für Sie kostenlos.

Das Ergebnis teilen wir Ihnen, sofern Sie es wünschen, umgehend mit.

**Voraussetzungen**

Bitte beachten Sie:  
 bei allen Beschwerden benötigen wir auf jeden Fall

- Ihren Namen
- Ihre vollständige Adresse
- Ihre Telefonnummer

**Aktuelles**  
**Lebenssituationen**  
**Rathaus Online**  
**Stadtinfo**  
**Einkaufen & Ausgehen**  
**Kunst & Kultur**  
**Freizeit, Sport**  
**Wirtschaft, Arbeit**  
**Bildung & Wissenschaft**  
**Planen, Bauen, Verkehr**  
**Umwelt, Wohnen**  
**Jugend, Familie**  
**Gesundheit, Soziales**  
**Stadt & Gesellschaft**

Verbraucherzentrale Sachsen.de | Reklamation-Recht-auf-einwandfreie-Lebensmittel

**Beratung + Aktionen**  
 Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung  
**Markt + Recht**  
**Medien + Telefon**  
 Reise, Freizeit + Mobilität  
 Versicherung

oder stellt sie dauerhaft nicht ab, bleibt noch der Weg über die zuständige Behörde.

**Zuständige Behörden**  
 Nicht nur beim Händler können verärgerte Kunden ihre Beschwerden los werden. Gekleinte Packungen mehr Inhalt vor als wirklich drin ist, sind die Herkunftsangaben bei Lebensmitteln falsch oder werden Beanstandungen nicht ernst genommen, sind auch Behörden eine wichtige Anlaufadresse. So kann die zuständige Behörde eine Kontrolle beim Händler oder Produzenten veranlassen und andere Verbraucher vor eventuellen Schäden bewahren. Abhängig vom Grund der Reklamation können die Ämter für Lebensmittelüberwachung oder Verbraucherschutz oder Ordnungs-, Veterinär- oder Eichämter zuständig sein. Die jeweilige Behörde kann entweder eine abgegebene zugesandte Probe untersuchen oder einem gezielten Hinweis vor Ort nachgehen. Die Untersuchung von Beschwerdeproben ist übrigens kostenlos. Bei allen Beschwerden benötigen die Behörden den Namen und die vollständige Adresse der Verbraucher. Genaue Angaben zum Grund der Reklamation, zum Produkt und zum Geschäft sind ebenfalls wichtige Hinweise. Wird ein Verstoß festgestellt, haben Händler oder Hersteller mit Sanktionen zu rechnen. Doch Achtung: Nicht immer werden Verbraucher über das Ergebnis ihrer Beschwerde informiert. Sollte dies der Fall sein, können sich Ratsuchende an die Verbraucherzentralen wenden.

**Beschwerden beim Hersteller**  
 Wer sich aus Ärger über verdorbene Pralinen oder ranzige Nüsse direkt an den Hersteller wendet, kann aus Kulanzgründen häufig mit großzügigem Ersatz rechnen. Es gibt allerdings keinen Rechtsanspruch auf diese Form der Wiedergutmachung! Und auch das Beweismittel ist dann futsch.

- **Tiefkühlware:** Tiefkühlgeräte im Lebensmittelgeschäft müssen mit einem gut sichtbaren Thermometer bestückt sein. Die Temperatur muss um die minus 18 Grad Celsius liegen. Vereiste und verschmutzte Tiefkühlgeräte sollten tabu sein. Vereiste Verpackungen deuten oft darauf hin, dass sie vermutlich schon einmal angefroren waren oder beschädigt wurden.
- **Verpackungen:** Verpackungen dürfen nicht mitgewogen und berechnet werden, wenn Käse, Aufschnitt, Obst und Gemüse oder Feinkostsalate über die Ladentheke gehen. Achten Sie beim Kauf solcher Lebensmittel darauf, dass die "Tara"-Taste beim Abwiegen gedrückt wird und machen Sie den Verkäufer anderfalls darauf aufmerksam!
- **Zusatzkosten:** Wird das Schneiden von Wurst oder Käse extra berechnet, muss dies für den Käufer gut sichtbar kenntlich gemacht sein, zum Beispiel auf einem Schild.

**Achtung, Zucker!**  
 36 Zuckerfallen, die jeder kennen sollte, und die besten Alternativen

**Stiftung Warentest**

- **Natürliches Mineralwasser: 48 Mineralwasser im Test**
- **Natürliches Mineralwasser: Die Reinheit geht an den**
- **Historischer Test Nr. 15 (Oktober 1966): Wie die Deutschen sich für Tiefkühlkost erwärmen**

Stand: 15.07.2014

Verbraucherzentrale Sachsen | Impressum | Kontakt | Newsletter | Login | Schriftgröße

Start | Themen | Beratung | Shop | Presse | Wir über uns

**Lebensmittel + Ernährung**

Startseite → Themen → Lebensmittel + Ernährung → Lebensmittelrecht → Reklamation: Recht auf einwandfreie Lebensmittel

**Lebensmittelrecht**

- Energie, Bauen + Wohnen
- Finanzen
- Gesundheit + Pflege
- Haushalt + Umwelt
- Lebensmittel + Ernährung**
- Belastung von Lebensmitteln
- Ernährungsempfehlungen
- Funktionelle Lebensmittel
- Lebensmittelhygiene
- Lebensmittelproduktion
- Lebensmittelrecht**
- Nahrungsergänzung
- Schleimkeitsmittel/Diäten
- Marktchecks
- Positionen
- Downloads
- Beratung + Aktionen
- Vernetzungsstelle Kita- und Schulverpflegung
- Markt + Recht
- Medien + Telefon

**Reklamation: Recht auf einwandfreie Lebensmittel**

Etikettenschwindel, verschmutzte Verkaufstheken oder verdorbene Lebensmittel. Wer auf verdorbene Ware im Supermarktregal stößt oder wem in schmutzigen Imbissstuben der Appetit vergeht, braucht seinen Ärger nicht herunterzuschlucken.

Etikettenschwindel, dracklige Verkaufstheken oder verdorbene Lebensmittel - wer zwischen Supermarktregalen auf Maden im Mandelplätzchen stößt oder wem in schmutzigen Imbissstuben der Appetit vergeht, kann seinem Ärger Luft machen. Statt tatenlos zuzusehen, sollten Kunden lieber gezielt reklamieren, was ihnen bitter aufstößt. Das hilft auch anderen Verbrauchern und macht Händler aufmerksamer.

**Richtig reklamieren**

Kunden haben ein Recht auf einwandfreie Ware. Mangelhafte Lebensmittel sollten direkt im Geschäft reklamiert werden. In diesem Fall muss der Händler das beanstandete Produkt durch ein einwandfreies ersetzen oder dem Kunde das Geld zurück erstatten. In Ausnahmefällen kann über eine Preisminderung gesprochen werden. Riecht der Fisch unangenehm "fischig" oder schmeckt die Milch nach Chemie - keiner muss das schlucken. Fällt der Mangel erst zu Hause auf, ist der Kassenbon ein wichtiges Beweismittel! Nimmt der Händler die Beanstandungen nicht ernst oder stellt sie dauerhaft nicht ab, bleibt noch der Weg über die zuständige Behörde.

**Zuständige Behörden**

Nicht nur beim Händler können verärgerte Kunden ihre Beschwerden los werden. Gekleinte Packungen mehr Inhalt vor als wirklich drin ist, sind die Herkunftsangaben bei Lebensmitteln falsch oder werden Beanstandungen

**Kostenlose Downloads**

**Beratung in Sachsen**

- @ E-Mail-Beratung
- ☎ Telefonberatung
- 👤 Persönliche Beratung

**Nicht aus Sachsen?**  
 Beratung in Ihrer Nähe

PLZ:

**Buch-Tipp**

**Achtung, Zucker!**

**Anschreiben:**

Sehr geehrte Damen und Herren des Customer Relationship Managements oder des Kundenservice,

ich studiere Ökotrophologie und schreibe zurzeit an meiner Bachelorarbeit zum Thema "Beschwerdemanagement in der Lebensmittelindustrie". Um ein besseres Bild über die aktuelle Situation in der Praxis zu bekommen, möchte ich mit Ihnen in Form einer schriftlichen Befragung ein Experteninterview durchführen. Sie würden mir sehr helfen, wenn Sie sich zehn Minuten Zeit nehmen, um meinen Fragebogen auszufüllen. Auch wenn Sie nur wenig oder kein Beschwerdemanagement betreiben, ist das Ausfüllen des Fragebogens eine große Hilfe.

Ihre Antworten werden selbstverständlich vertraulich und anonym behandelt. Wie Sie sicherlich wissen, ist die Zeit für eine Abschlussarbeit begrenzt, deshalb freue ich mich über eine schnelle Antwort.

Hier geht es zum Fragebogen:

<http://www.studentenforschung.de/web/survey/504086>

Mit freundlichen Grüßen

Julia Rohlf

## SCHRITT 1. Basis-Einstellungen Fragebogen

**Referenz**  
Name für den eigenen Gebrauch, nicht öffentlich sichtbar.

**Beschreibung**  
Beschreibung für den eigenen Gebrauch, nicht öffentlich sichtbar.

**Sprache**

**Zurück-Möglichkeit**  
Darf ein Teilnehmer vorherige Antworten ändern?

**Pause-Möglichkeit**  
Der Teilnehmer kann stoppen und später weitermachen

**Stop-Möglichkeit**  
Der Teilnehmer wird nach dem Grund für das Aufhören gefragt.

**Beispiel-Einwilligung**  
Darf dieser Fragebogen als Beispiel für die Website genutzt werden?

**Experteninterview**

**Beschwerde-Management in der Lebensmittelinindustrie**

deutsch

nein

nein

ja

nein

speichern



Barer Bearbeiten Ansicht Chronik Lesezeichen Extras Hilfe

Studentenforschung.de

https://www.whitebelform.com/web/de/surveycompletion/survey/1747463455bbaaf353820252/studentenforschung.de/student59408671/de/0/68953770/2/071/0/0/0/0/0/

Google YouTube Willkommen bei Face...

Studentenforschung.de

Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für Studentenforschung.de

1%

1

Nennen Sie drei Wörter, die Ihnen spontan zum Begriff "Beschwerde" einfallen.

1.

2.

3.

weiter

DE 09:15 29.07.2014

Taskbar icons: Start, Internet Explorer, HP, File Explorer, Mail, Windows Update, System Tray

Barer Bearbeiten Ansicht Chronik Lesezeichen Extras Hilfe

Studentenforschung.de

https://www.whitebeforms.com/web/de/surveycompletion/survey/17474634551baaf3535320252/studentenforschung.de/student/39408671/de/0/68953770/2/0/1/0/0/0/0/0/

Google YouTube Willkommen bei Face...

Studentenforschung.de

Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für Studentenforschung.de

17%

2

Ist diese Aussage richtig?

Wenige Beschwerden bedeuten immer: weniger Aufwand, geringere Kosten und zufriedene Kunden.

- ja
- nein
- weiß ich nicht

weiter

DE 09:17 29.07.2014

Taskbar icons: Start, Internet Explorer, HP, File Explorer, Mail, Windows Update, System Tray

Barci Bearbeiten Ansicht Chronik Lesezeichen Extras Hilfe

Studentenforschung.de

https://www.whitebelform.com/web/survey/17474634551baa4f353820252/studentenforschung.de/student/39048671/de/0/69953770/4/0/1/0/0/0/0/0/

Google YouTube Willkommen bei Face...

Studentenforschung.de

Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für Studentenforschung.de

3

Wie stark tragen Ihrer Meinung nach folgende Aspekte zum Unternehmenserfolg bei?

	trägt nur sehr wenig bei					trägt sehr viel bei				
	1	2	3	4	5	5	4	3	2	1
neue Kunden gewinnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
unzufriedene Kunden wieder zufriedenzustellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zufriedene Kunden zu begeisterten Kunden machen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
verlorene Kunden zurückgewinnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

weiter

09:17 29.07.2014

DE

System tray icons: Network, Volume, Power, Windows Update, Taskbar



Bar | Bearbeiten Ansicht Chronik Lesezeichen Extras Hilfe

Studentenforschung.de

Google Chrome

https://www.whitebelform.com/web/de/surveycompletion/survey/17474634551baaaf535320252/studentenforschung.de/student59408671.de/0/69953770/071/0/0/0/0/0/

Studentenforschung.de

Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für Studentenforschung.de

3/36

6

Wo ordnen Sie das Beschwerdemanagement des Unternehmens ein, in dem Sie arbeiten?

- perfekt
- funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig
- es gibt noch viel zu tun
- wir reagieren grundsätzlich nicht auf Beschwerden

weiter

DE

09:18

29.07.2014

Taskbar icons: Start, Internet Explorer, HP, File Explorer, Windows Explorer, Google Chrome, VLC media player

[Dabei](#) [Bearbeiten](#) [Ansicht](#) [Chronik](#) [Leszeichen](#) [Egmas](#) [Hilfe](#)  
 StudentenForschung.de

<https://www.whitebeform.com/web/de/surveycompletion/survey/17474634551baaaf353820252/studentenforschung.de/studien/39408671/de/0/68953770/7707107070/0/>

[Google](#) [YouTube](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [LinkedIn](#) [Willkommen bei Face...](#)  
 StudentenForschung.de

Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für StudentenForschung.de

Falls Sie hier eine leere Seite ohne Frage sehen, klicken Sie bitte einfach auf "weiter" und fahren ganz normal mit dem Fragebogen fort.  
 Diese Seite wurde automatisch erstellt, damit Unternehmen, die grundsätzlich gar keine Beschwerden bearbeiten, für die unrelevante Fragen überspringen können.

weiter

DE [DE](#) [en](#) [fr](#) [it](#) [nl](#) [pt](#) [ru](#) [tr](#) [uk](#) [us](#)

09:19 29.07.2014

[Dabei](#) [Bearbeiten](#) [Ansicht](#) [Chronik](#) [Lesezeichen](#) [Egmas](#) [Hilfe](#)  
 StudentenForschung.de

<https://www.whitebelform.com/web/ds/surveycompletion/survey/174746534551baahr355382022/studentenforschung.de/studenten39048671.de/0/6895377078/071/07070/07>

[Google](#) [YouTube](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [LinkedIn](#) [Willkommen bei Face...](#)

[Studentenforschung.de](#)  
 Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für Studentenforschung.de

4/19

8

**Welche Beschwerdekanäle verwenden Sie?**

Mehrfachnennungen möglich

- Fax
- App/ QR-Code
- Ansprechpartner vor Ort
- Telefon-Hotline

- E-Mail
- Brief
- allgemeines Kontaktformular auf Website
- Sonstige:

- extra Beschwerdestelle
- Feedback-Box
- Social Media

9

**Wie werben Sie dafür, dass es diverse Beschwerdekanäle gibt und Beschwerden willkommen sind?**

Mehrfachnennungen möglich

- Gar nicht
- Kataloge
- Fernsehwerbung
- Feedback-Box-Platzierung

- Briefformulare
- Zeitungen/ Zeitschriften
- Radiowerbung
- Sonstige:

- Broschüren
- Website
- Verpackungen

weiter

09:19 DE [DE](#) [en](#) [fr](#) [it](#) [pt](#) [ru](#) [zh](#) [ar](#) [es](#) [tr](#) [pl](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#) [hu](#) [cz](#) [sk](#) [pl](#) [ru](#) [uk](#) [ro](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [bg](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [de](#) [nl](#) [be](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [da](#) [is](#) [se](#)



[Dabei](#) [Bearbeiten](#) [Ansicht](#) [Chronik](#) [Lesezeichen](#) [Eigras](#) [Hilfe](#)  
 StudentenForschung.de

<https://www.whitebelform.com/web/surveys/completion/survey/17474634551baaaf3535320252/studentenforschung.de/student/39408671/de/0/69503770/ID/0/0/0/0/>

[Google](#) [YouTube](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [LinkedIn](#) [Willkommen bei Face...](#)

[Studentenforschung.de](#)  
 Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für Studentenforschung.de

Seite

12

Wie viele Tage vergehen normalerweise vom Eingang der Beschwerde bis zur ersten Kontaktaufnahme mit dem Kunden?

Nur bei schriftlichen Beschwerden, bei mündlichen ist es logischerweise immer der nächste Tag

- < 4
- 4 - 7
- > 7

13

Wie viele Tage vergehen normalerweise vom Eingang der Beschwerde bis zur Problemlösung?

Alle Beschwerden, ausgeschlossenen Extrempfälle

- < 4
- 4 - 7
- > 7

weiter

DE [DE](#) [en](#) [fr](#) [it](#) [pt](#) [ru](#) [zh](#) [ja](#) [ko](#) [ar](#) [hi](#) [vi](#) [th](#) [id](#) [tr](#) [pl](#) [uk](#) [ro](#) [bg](#) [hr](#) [sk](#) [sl](#) [lv](#) [lt](#) [et](#) [el](#) [cy](#) [ga](#) [is](#) [fo](#) [eu](#) [no](#) [sv](#) [fi](#) [se](#) [dk](#) [nl](#) [be](#) [lu](#) [at](#) [ch](#) [de](#) [it](#) [fr](#) [es](#) [pt](#) [br](#) [cl](#) [pe](#) [co](#) [ve](#) [ar](#) [uy](#) [ec](#) [cr](#) [pr](#) [do](#) [cu](#) [ve](#) [bo](#) [cl](#) [pe](#) [co](#) [ve](#) [ar](#) [uy](#) [ec](#) [cr](#) [pr](#) [do](#) [cu](#) [ve](#) [bo](#)

09:20 29.07.2014

Barer Bearbeiten Ansicht Chronik Lesezeichen Extras Hilfe

Studentenforschung.de

Google YouTube Willkommen bei Face...

Studentenforschung.de

Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für Studentenforschung.de

61P

14

Wie ist bei Ihnen die Beschwerdebearbeitung geregelt?

- nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen
- der bearbeitende Mitarbeiter entscheidet selbst und spontan, wie die Beschwerden weiter bearbeitet werden
- anders, und zwar:

15

Wie sind die Zuständigkeiten für die verschiedenen Bearbeitungsschritte geregelt?

- Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
- Zuständigkeiten werden jeweils bei Einreffen der Beschwerde definiert
- anders, und zwar:

weiter

09:21 DE 29.07.2014





Barer Bearbeiten Ansicht Chronik Lesezeichen Extras Hilfe

StudentenForschung.de

Google YouTube Willkommen bei Face...

StudentenForschung.de

Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für StudentenForschung.de

78%

18

Sind Ihre Mitarbeiter im Umgang mit sich beschwerenden Kunden geschult? Wenn ja, was waren stichwortartig die Inhalte dieser Schulung?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

weiter

DE 09:22 29.07.2014

HP

Internet Explorer

Taskbar icons: Start, Internet Explorer, HP, File Explorer, Mail, Windows Update, System tray (Volume, Network, Power, Date/Time)

Barer Bearbeiten Ansicht Chronik Lesezeichen Extras Hilfe

Studentenforschung.de

Google YouTube Willkommen bei Face...

Studentenforschung.de

Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für Studentenforschung.de

https://www.whitebelform.com/web/de/surveycompletion/survey/174746534551baaaf553820252/0/05040867/de/0f695077/0/15/07/0/0/0/

Google

Studentenforschung.de

6/18

19

Nutzen Sie Beschwerden noch für andere Zwecke außer der Wiederherstellung von Kundenzufriedenheit? Wenn ja, welche?

---

---

---

---

weiter

DE

09:22

29.07.2014

Studentenforschung.de

Barer Bearbeiten Ansicht Chronik Lesezeichen Extras Hilfe

Studentenforschung.de

Google YouTube Willkommen bei Face...

Studentenforschung.de

Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für Studentenforschung.de

https://www.whitebelform.com/web/de/surveycompletion/survey/174746534551baaaf5353d20252/0/050408671de/0f6950770/16/071/0/0/0/0/

Google - Google

80%

20

Überprüfen Sie die Wirtschaftlichkeit Ihres Beschwerdemanagements mit einer Kosten-Nutzen-Rechnung oder ist eine Abwägung/ Schätzung der Wirtschaftlichkeit ausreichend?

- Kosten-Nutzen-Rechnung
- Schätzung der Wirtschaftlichkeit
- darüber machen wir uns keine Gedanken

weiter

09:33 DE 29.07.2014

Bar | Bearbeiten Ansicht Chronik Lesezeichen Extras Hilfe  
Studentenforschung.de

Google YouTube Willkommen bei Face...  
Studentenforschung.de

Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für Studentenforschung.de

https://www.whiteboardforms.com/web/de/surveycompletion/survey/174746534551baaaf5553d20252/0/0504086/1/de/0/695057/0/17/0/0/0/0/0/

Google - Google

9%

21

Wie heißt ihr Unternehmen?

Wie groß ist ihr Unternehmen (Mitarbeiterzahl)?

weiter

09:24 29.07.2014

DE

Barrei Bearbeiten Ansicht Chronik Lesezeichen Extras Hilfe  
Studentenforschung.de

Google Chrome - Google

https://www.whitebelform.com/web/de/surveycompletion/survey/174746534551baaaf353820292/0/075040867/de/0f695077/0/16/071/0/0/0/0/

Google YouTube Willkommen bei Face...  
Studentenforschung.de

Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für Studentenforschung.de

100%

22

Haben Sie noch weitere Anmerkungen zum Thema Beschwerdemanagement, auf deren Sachverhalt ich in den Fragen nicht eingegangen bin?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Abschicken

09:24 29.07.2014

DE

Taskbar icons: Start, Internet Explorer, HP, Mail, Windows Update, System tray

[Dabei](#) [Bearbeiten](#) [Ansicht](#) [Chronik](#) [Lesezeichen](#) [Egmas](#) [Hilfe](#)  
 StudentenForschung.de

<https://www.whitehatform.com/web/ds/surveycompletion/survey/174746334551baaaf4535320292/0/050408671de/0/69303770/19/0/1/0/0/0/0/>

[Google](#) [YouTube](#) [Facebook](#) [Twitter](#) [LinkedIn](#) [Willkommen bei Face...](#)

[StudentenForschung.de](#)  
 Erstellen Sie kostenlos auch einen Online-Fragebogen für StudentenForschung.de

100%

Vielen Dank für Ihre Teilnahme und Unterstützung :)

#### Auswertung & Panel

Diese ergänzenden Fragen werden gestellt, von StudentenForschung.de

Ihre E-Mail-Adresse?

E-Mail-Adresse

Möchten Sie einen Auswertung bzw. eine Zusammenfassung dieser Untersuchung erhalten?

ja  nein

Das Erstellen eines Auswertungs oder einer Zusammenfassung stellt dem Untersucher frei. Daher können wir nicht versprechen, ob Sie auch tatsächlich einen Ergebnisbericht zugesandt bekommen.

Möchten Sie in Zukunft an weiteren Studien-Untersuchungen von Studenten oder Doktoranden teilnehmen?

ja  nein

Wir würden uns sehr freuen, wenn Sie Mitglied unseres Panels werden würden. Sie erhalten dann höchstens 1 x pro Monat eine Einladung zur einer Umfrage. Sie können sich jedoch wieder abmelden. Diese Abmeldemöglichkeit werden Sie im unteren Textbereich jeder Einladung Ihre E-Mail-Adresse wird den Studenten nicht zur Verfügung gestellt.

versenden

StudentenForschung.de geht mit Ihren Daten verantwortungsbewusst um. Erfahren Sie mehr über den Datenschutz.

DE [DE](#) [en](#) [fr](#) [it](#) [nl](#) [pt](#) [ru](#) [tr](#) [uk](#) [us](#) [zh](#)

09:24 29.07.2014

Teilnehmer Nr.	Drei Wörter zum Begriff Beschwerde	Wenige Beschwerden bedeuten immer: weniger Aufwand, geringere Kosten und zufriedene Kunden	Trägt zum Unternehmenserfolg bei: neue Kunden gewinnen	Trägt zum Unternehmenserfolg bei: unzufriedene Kunden wieder zufriedenstellen
1	Reklamation Verbesserung Verbraucher-service	nein	3	4
2	Qualität Anspruch Service	ja	5	5
3	Qualität Mangel Ernsthaftigkeit	nein	5	5
4	Dringlichkeit Rückstellmuster Protokollierung	weiß ich nicht	4	5
5	Schimmel Verpackung Unterfüllung	nein	5	5
6	Reklamation Qualität Unzufriedenheit	ja	5	5
7	berechtigt wer was	nein	5	5
8	unzufrieden Mangel Verbesserungspotenzial	nein	5	5
9	Reklamation guter Verbraucherservice Chance für Unternehmen, wichtige Infos	nein	4	5
10	Reklamation Endkunde Handelspartner	ja	4	5

11	unberechtigt berechtigt Gesundheitsgefährdung?	ja	3	5
12	Konsument Kontinuierlicher Verbesserungs- prozess Reklamation	nein	5	4
13	Reklamation Weiterentwicklung Fehlerbehebung	nein	5	5
14	Reklamation Ärger Kundenkontakt	ja	5	4
15	Emotion Kundenbindung negativ	ja	2	3
16	Optimierung Kundenkontakt Fortschritt	weiß ich nicht	5	5
17	Reklamationunzufrieden Mängel	nein	3	4
18	Kundenun- zufriedenheit Chance für Prozess- optimierung Kundenbindung	nein	4	4
19	Kunden- zufriedenheit Kundenbindung Qualitäts- verbesserung	ja	5	5

Teilnehmer Nr.	Trägt zum Unternehmenserfolg bei: zufriedene Kunden begeistern	Trägt zum Unternehmenserfolg bei: verlorene Kunden zurück gewinnen	Vorteile
1	4	4	Verbesserung der Produkte und der Kundenzufriedenheit
2	3	3	Kundenbindung

3	5	5	Früherkennungssystem für Qualitätsmängel, Kundenpflege
4	3	5	Man kann schnell Kundenreklamationen bewerten und darauf reagieren. Standardisierte Abläufe lassen keine Fragen offen und keine Kontaktpersonen unbeachtet. Durch Eingangskontrolle im Lager können bereits spätere Reklamationen größtenteils verringert werden (Reklamation an Vorlieferant). Abgreifer fallen beim Abgleich mit der schwarzen Liste sehr leicht auf.
5	4	5	Zufriedene Verbraucher, schnelle Abwicklung von Beschwerden, Qualitätsverbesserungen
6	4	4	Kundenbindung wachsen lassen, damit einhergehend Vertrauen in die Produkte steigern und Markentreue generieren (über Generationen hinweg).
7	4	5	Gezielt auf die Beschwerde eingehen und vereinfacht Maßnahmen dazu einleiten
8	3	5	Kundenzufriedenheit und damit Bindung an das Unternehmen schnellstmöglich wiederherstellen, nachdem es einen Grund zur Beschwerde gab

9	3	4	aus unzufriedenen Kunden zufriedene machen, stärkt Markenbindung. Wichtige Informationen zur Verbesserung der eigenen Prozesse gewinnen, auf Fehler aufmerksam werden
10	2	5	kurzfristige Prüfung des Sachverhalts, schnelle Abwicklung, Kundenzufriedenheit
11	3	4	geringerer Zeitaufwand, somit weniger Kosten
12	4	3	Informationen über signifikante Fehler im Produktionsprozess; Probleme beheben bevor sie entstehen (KVP), Verbrauchern Wertschätzung entgegenbringen und so Vertrauen zu Produkten wiederherstellen
13	5	1	Fehlerermittlung, ständige Verbesserung, Kundenmeinungen und Wünsche zu neuen Produkten können das Produktmanagement unterstützen, Erhalt und Verbesserung der Qualität
14	5	4	Das Aufdecken von organisatorischen oder Prozessmängeln
15	2	2	Man weiß schnell und zuverlässig was wo schief läuft. Selbstbild und Außendarstellung der Firma stimmen möglichst überein. Notorische "Reklamierer" fallen auf und können in die Schranken gewiesen werden. Produkte und Prozesse können optimiert werden, immer auch mit Blick auf den Kunden/ Verbraucher.

16	5	5	Produkte besser machen, Kundenzufriedenheit steigern, Prozesse optimieren, Schwachstellen erkennen und abstellen, Unternehmenserfolg nachhaltig steigern
17	4	2	Erkennen und Vermeiden von Fehlern bzw. fehlender Übereinstimmung von Kundenerwartung und Produkt
18	5	4	durch kürzere und schnellere Bearbeitungszeit, Minimierung Kostenaufwand; Steigerung Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, aussagekräftige Statistiken zur Prozessoptimierung
19	4	5	Qualität des Produktes spiegelt sich in der Bearbeitung wider. Kunde fühlt sich ernst und wichtig genommen, bei Produktproblemen kann man frühzeitig reagieren

Teilnehmer Nr.	Nachteile	Eigene Einschätzung	Kanal Fax	Kanal E-Mail
1	Imageverlust	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	nein	ja

2	Verlust von Kunden, negative Mund-zu-Mund-Propaganda	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	ja	ja
3	Verlust von Kunden, verschlechterte Qualitätskontrolle	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	ja	ja
4	Kunde fühlt sich mit seiner Reklamation nicht ernst genommen. Kunde kauft das Produkt nicht mehr und kann es auch nicht weiterempfehlen bzw. rät davon ab. Es ist wesentlich schwieriger, einen enttäuschten Kunden zurückzugewinnen als neue Kunden hinzuzugewinnen.	perfekt	nein	ja
5	Verlust von Verbrauchern, Verlust des Ansehens der Firma	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	nein	ja
6	Wegfall von Kunden, negative PR in Foren etc.	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	nein	ja
7	Verlieren von Kunden	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	ja	ja
8	Potenzierung und Weiterverbreitung der Unzufriedenheit, Kunde wendet sich dauerhaft ab (Markenwechsel), Stärkung der Konkurrenz	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	ja	ja
9	Abwanderung zur Konkurrenz, dem Unternehmen entgehen wichtige Informationen	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	ja	ja
10	Unzufriedenheit bei Kunden, Prozessfehler, die nicht korrigiert werden, Auslistungen, Rückrufe	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	ja	ja
11	Kunde kauft das Produkt nicht wieder und kommuniziert es woanders	perfekt	ja	ja
12	Unzufriedener Kunde teilt seine Erfahrungen mit Bekanntenkreis und zieht so weitere potenzielle Kunden von Produkt und Marke ab	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	ja	ja
13	Verlust der Kunden, schlechtesten falls "Shitstorm" im Internet, schlechtes Image, Fehlerquellen werden nicht berücksichtigt	es gibt noch viel zu tun	ja	ja

14	Negative Presse und Umsatzrückgänge	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	ja	ja
15	Es wird schlecht gesprochen, also negatives Image entsteht und verfestigt sich. Kunden wandern ab und suchen andere Anbieter	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	ja	ja
16	schrittweise Schwächung der Marke und des unternehmerischen Erfolgs, bis hin zu Entlassungen und Konkurs	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	ja	ja
17	Eskalation von Reklamationen, "verschlafen" gravierender Probleme	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	ja	ja
18	Kundenzufriedenheit sinkt, Wiederkauf des Produkts sinkt/ geht aus, Identifikation zur Marke geht verloren, Verlust von Aufträgen, Vertrauensentzug des Kunden	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	nein	ja
19	Verlust des Kunden, negative Mund-zu-Mund-Propaganda, negative Auswirkungen in Social Media	funktioniert gut, ist aber noch ausbaufähig	ja	ja

Teilnehmer Nr.	Kanal extra Beschwerdesite	Kanal App/ QR-Code	Kanal Brief	Kanal Feedback-Box	Kanal Ansprechpartner vor Ort	Kanal allg. Kontaktformular auf Website	Kanal Social Media
1	nein	nein	ja	nein	nein	ja	nein
2	nein	nein	ja	ja	ja	ja	ja
3	nein	nein	ja	nein	ja	ja	ja
4	nein	nein	ja	nein	nein	ja	ja
5	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein
6	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein
7	nein	nein	ja	nein	nein	ja	ja
8	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein
9	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein
10	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein
11	nein	nein	ja	nein	nein	ja	nein

12	nein	nein	ja	nein	nein	ja	nein
13	nein	nein	ja	nein	ja	ja	nein
14	nein	nein	ja	nein	ja	nein	nein
15	nein	nein	ja	nein	ja	ja	ja
16	nein	nein	ja	nein	ja	ja	ja
17	nein	nein	ja	nein	nein	ja	nein
18	nein	nein	ja	nein	nein	ja	nein
19	nein	nein	ja	nein	nein	ja	nein

Teilnehmer Nr.	Kanal Telefon-Hotline	Kanal Sonstige	werben gar nicht	werben Briefformulare	werben Broschüren	werben Kataloge
1	ja	nein	nein	nein	nein	nein
2	ja	nein	ja	nein	nein	nein
3	ja	nein	nein	nein	nein	nein
4	nein	Telefon (keine Hotline)	ja	nein	nein	nein
5	ja	nein	nein	nein	nein	nein
6	nein	nein	ja	nein	nein	nein
7	ja	nein	nein	nein	nein	nein
8	ja	nein	ja	nein	nein	nein
9	ja	nein	nein	nein	ja	nein
10	nein	nein	nein	nein	nein	nein
11	ja	nein	nein	nein	nein	nein
12	ja	nein	nein	nein	nein	nein
13	ja	nein	nein	nein	nein	nein
14	ja	nein	nein	nein	nein	nein
15	ja	nein	nein	nein	nein	nein
16	ja	nein	nein	nein	ja	ja
17	nein	nein	nein	nein	nein	nein
18	ja	nein	nein	nein	nein	nein

19	ja	nein	ja	nein	nein	nein
----	----	------	----	------	------	------

Teilnehmer Nr.	werben Zeitungen/ Zeitschriften	werben Website	werben Fernsehwerbung	werben Radiowerbung	werben Verpackungen	werben Feedback-Box-Platzierung
1	nein	ja	nein	nein	ja	nein
2	nein	nein	nein	nein	nein	nein
3	nein	ja	nein	nein	nein	nein
4	nein	nein	nein	nein	nein	nein
5	nein	ja	nein	nein	ja	nein
6	nein	nein	nein	nein	nein	nein
7	nein	ja	nein	nein	nein	nein
8	nein	nein	nein	nein	nein	nein
9	nein	ja	nein	nein	ja	nein
10	nein	ja	nein	nein	nein	nein
11	nein	ja	nein	nein	ja	nein
12	nein	ja	nein	nein	ja	nein
13	nein	ja	nein	nein	ja	nein
14	nein	ja	nein	nein	ja	nein
15	nein	ja	nein	nein	nein	nein
16	nein	ja	nein	nein	ja	nein
17	nein	ja	nein	nein	ja	nein
18	nein	nein	nein	nein	nein	nein
19	nein	nein	nein	nein	nein	nein

Teilnehmer Nr.	werben Sonstige	Annahmehinformationen	Annahmeformular ja/ nein
1	nein	Kunden- und Produktdaten	ja
2	nein	xxx	ja

3	nein	alle relevanten Daten zum Produkt, Verbraucherkontakt zur Rückmeldung	ja
4	nein	Datum Handel/ Verbraucher/ Lebensmittelüberwachung/ Eigenes Unternehmen, Kontaktperson und Adresse, Artikel MHD & Losnummer, Art der Reklamation, Reklamationsgrund, Reklamationsbewertung, Lieferant, Sofortmaßnahme, Korrektur-/ Vorbeugemaßnahme, digitalisierter Schriftverkehr, Erledigt am/ von	ja
5	nein	Beschwerdegrund, Daten des Produkts, Einstufung der Beschwerde	ja
6	nein	Kontaktdaten, Reklamationsgrund	ja
7	nein	Art der Beschwerde, welches Produkt wird reklamiert, Kontaktdaten	ja
8	nein	Verbraucherdaten (Name, Adresse, etc.), Charge, MHD, Produktname und -gruppe, Art der gewählten Zubereitung, Art der Lagerung zu Hause, Reklamationsgrund und -ursache, weitere Details, je nach Art der Reklamation wird das Produkt angefordert	ja
9	nein	Grund der Beanstandung, Produktinformationen (Bezeichnung, Charge), Kontaktdaten des Verbrauchers je nach Art der Beanstandung, spezifische Infos z.B. wie wurde das Produkt zubereitet	ja
10	nein	Produktname, Sorte, MHD, Loskennzeichnung, Reklamationsgrund, Relevanz, Kontaktdaten Kunde	ja

11	nein	Chargencodierung, Produkt, Verpackung, wo hergestellt, Reklamationsgrund, beeinflussbar/ nicht beeinflussbar, Gesundheitsgefährdung oder nicht, Endkunde oder Handel	ja
12	nein	Angaben zum Produkt (Artikel, Artikelnummer, MHD, Charge), Bezugsquelle, Grund der Beanstandung, Kontaktdaten des Kunden, wie und wann uns die Beschwerde erreichte	ja
13	nein	Grund, persönliche Angaben (Name, Adresse, Telefonnummer), Produktdaten (Charge, EAN, Produktname), Verhalten des Kunden (sehr verärgert, freundlich)	ja
14	nein	Die Art der Beschwerde und Fremdkörperauflistung	ja
15	nein	Das hängt von der Dringlichkeit der Beschwerde und dem Beschwerdemedium ab. Über das Kontaktformular wird die Anschrift abgefragt	ja
16	nein	Artikelnummer, Charge, MHD, Einkaufsort, Name, Anschrift, Tel. + E-Mail-Adresse des Kunden, Grund der Beschwerde	ja
17	nein	Adresdaten, Art der Beschwerde, Codierung des Artikels	ja
18	Verbraucherservice	Kontaktdaten (Telefon, Anschrift oder E-Mail), Produktname, Menge, Reklamationsgrund, Losnummer, Musterzusendung ja/ nein, wo wurde das Produkt erworben	ja
19	nein	Kundenkontaktdaten, Produktname, Charge, MHD	ja

Teilnehmer Nr.	Tage bis zur ersten Kontaktaufnahme	Tage bis zur Problemlösung	Regelung der Bearbeitung	Regelung der Zuständigkeiten
----------------	-------------------------------------	----------------------------	--------------------------	------------------------------

1	< 4	< 4	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
2	< 4	< 4	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten werden jeweils bei Eintreffen der Beschwerde definiert
3	< 4	< 4	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
4	< 4	< 4	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
5	< 4	< 4	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten werden jeweils bei Eintreffen der Beschwerde definiert
6	< 4	4 bis 7	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten werden jeweils bei Eintreffen der Beschwerde definiert
7	< 4	4 bis 7	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
8	< 4	4 bis 7	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
9	< 4	< 4	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
10	< 4	4 bis 7	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
11	< 4	4 bis 7	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
12	< 4	< 4	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt

13	< 4	< 4	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
14	4 bis 7	> 7	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
15	< 4	< 4	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
16	< 4	4 bis 7	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
17	4 bis 7	> 7	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt
18	< 4	> 7	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	anders, und zwar: Vordefinierte Zuständigkeit, jedoch wird von Fall zu Fall entschieden
19	4 bis 7	4 bis 7	nach diversen, von vornherein geregelten Prozessen	Zuständigkeiten wurden im Voraus festgelegt

Teilnehmer Nr.	Bearbeitung Dokumentationsaspekte	Ersatzleistungen
1	Eingehende Beschwerden und Antworten	Ggf. wird das Produkt ersetzt
2	xxx	ja angemessen
3	Art des Mangels, MHD, Ergebnisse der QS zu diesem Fall, Rückmeldung an den Verbraucher	ja, je nach Schwere des Mangels

4	Schutz des Verbrauchers, Produktverbesserung	I.D.R gibt es Ersatzleistungen für den Verbraucher. Nur bei offensichtlichen Betrugsversuchen oder unbegründeten Reklamationen gibt es dies nicht. Ersatzleistungen ca. das Doppelte oder Dreifache des Warenwerts (je nach Produkt).
5	xxx	ja, Gutscheine, Sachgeschenke
6	Reklamationsgrund und -häufigkeit	Ja, immer in Höhe der beanstandeten Menge des betroffenen Produkts und zusätzlich andere Produktproben
7	alle	ja, je nach Beschwerde
8	alles	I.d.R. gibt es eine Kompensation in Form eines Produktpäckchens. Der Umfang richtet sich nach Art der Reklamation bzw. ob diese als glaubwürdig eingestuft wird
9	alle Reklamationsrelevanten Daten, Rechercheergebnisse sowie Korrekturmaßnahmen	ja, in Form von Gutscheinen unserer Produkte, teilweise senden wir auch Pakete mit unseren Produkten direkt zu unseren Verbrauchern als Kompensation
10	Eingang der Beschwerde (Formular), gesamte Abwicklung (Prüfung Rückstellmuster, Korrekturmaßnahmen), Schriftwechsel mit Kunde, Schriftwechsel aller Art (intern, extern)	Gutscheine zwischen 5 und 20 Euro, ggf. Sonderregelungen möglich
11	Eingang, Nachfragen in der Produktion + Antwort, Antwortvorschlag, Versand	ja, Produktersatz. Je nachdem ob wir es hätten beeinflussen können oder nicht 4-6 Packungen
12	Reklamiertes Produkt, Grund der Beanstandung, Angaben zur Charge, Berechtigung der Beschwerde, Häufigkeit des Auftretens der Beschwerde zur Charge, Kontrolle ob reklamierender Verbraucher Dauernörgler ist	Ersatzleistung erfolgt nur, wenn das beanstandete Produkt zur Prüfung zur Verfügung gestellt wird. Ersatz erfolgt in Form von Produkten oder ggf. Motivsets der Deutschen Post, Ersatz erfolgt im Geldwert 1 zu 1 zum beanstandeten Produkt sowie dem Kunden entstandenen Kosten durch die Zusendung des Pakets

13	Eingangsdatum, weitere interne Schritte, Rückmeldungen intern, Zeitpunkte der Rückmeldungen, Datum des Ausgangs- und Eingangsschreibens -> alle vorgenommenen Schritte werden dokumentiert	ja, je nach Fall unterschiedlich (Gutscheine)
14	Prozessabläufe	Eislöffel
15	Kontaktmedium, Art der Beschwerde, Kundenhistorie (Briefwechsel und andere Kontakte), Lösung	Im Bereich der fast moving consumer goods wird das beanstandete Produkt ersetzt plus eine Entschädigung für das Porto
16	sämtliche Daten und Prozesse werden in einer Intranet-Datenbank gespeichert und dokumentiert	Sämtliche sich beschwerenden Kunden erhalten als kleine Wiedergutmachung eine gebrandete Hochglanzbox mit 4 ausgewählten Produkten unseres Hauses (Artikel werden jährlich gewechselt)
17	Beschwerdeschreiben, Zwischenstand, endgültige Beantwortung, abgeleitete Maßnahmen	Gutscheine, Höhe richtet sich nach Schwere der Abweichung
18	es wird alles dokumentiert	ein Präsent: das reklamierte Produkt plus zwei weitere Artikel
19	Beschwerdeeingang bis zum letzten Kontakt mit dem Kunden	ja, Ersatz für eingeschickte Muster und Portogebühren

Teilnehmer Nr.	MA-Schulung	andere Zwecke	Wirtschaftlichkeitskontrolle
1	die Damen an der Telefon-Hotline und der E-Mailbearbeitung	nein	keine Gedanken
2	ja	ja, zur Optimierung	keine Gedanken
3	ja, Fachkräfte Schulungen im Lebensmittelrecht Umgang mit Medien Telefontrainings	internes Reporting, Früherkennungswarnsystem	Schätzung
4	nur interne Schulung	Statistik (jährlich/ monatlich), Lieferantenbewertungen, IFS-Zertifizierung	Schätzung
5	xxx	Verbesserung der Qualität	Schätzung
6	ja: schnellstmögliche Reaktion, verständnisvolle Problemlösung	Qualitäts- und Prozessoptimierung	keine Gedanken

7	ja, Kundenzufriedenheit wieder herstellen	ja, Kundenwünsche eroiren	keine Gedanken
8	die mit der Reklamationsbearbeitung betrauten MA sind eingearbeitet, eine explizite Schulung erfolgt nicht	Verifizierung von Prozessen, Reklamationschwerpunkte ermitteln, Korrekturmaßnahmen ableiten	Schätzung
9	ja	Statistiken werden regelmäßig ausgewertet und Korrekturmaßnahmen mit verschiedenen Unternehmensbereichen definiert. Z.B. Produktentwicklung, Marketing, Produktion, QA	Kosten-Nutzen-Rechnung
10	MA sind geschult in grundsätzlichem Beschwerdemanagement, Umgang mit dem Kunden, Formulierung, Verhaltensweisen	Auswertungen von Fehlern, die während des Produktionsprozesses entstanden sind (inkl. Korrekturmaßnahmen, Schulungen)	keine Gedanken
11	nein	Qualitätsverbesserung	keine Gedanken
12	teils teils. Auch angeleitete MA oder Auszubildende haben Umgang mit Kunden. Kunde ist König, Freundlichkeit, Kunde abholen und auf sein Anliegen eingehen, entschuldigen	ja, KVP, Ergebnisse aus Beschwerdemanagement werden im Rahmen von Zertifizierungen benötigt (IFS, BRC...)	Schätzung
13	ja, Inhalte sind jedoch nicht bekannt und MA nicht vor Ort zum Nachfragen	Rückmeldung an Marketing - > Nutzung für Marketingmaßnahmen	Schätzung
14	Umgang mit schwierigen Kunden am Telefon, Formulierung von Antwortschreiben	Überprüfen der eigenen Prozesse	keine Gedanken
15	Beschwerdemanagement, Rhetorik, Telefonieren - aber richtig. Schriftlicher und mündlicher Ausdruck	nein	keine Gedanken
16	ja, es erfolgen regelmäßige Schulungen z.B. über Umgang mit reklamierenden Kunden, außerdem Produkt- und Warenkundenschulungen (gem. mit der Abteilung Qualitätssicherung im Hause)	Die Ergebnisse werden regelmäßig ausgewertet, um z.B. Rezepturen zu optimieren (z.B. Herausnahme unnötiger Zusatzstoffe) oder neue Produkte zu entwickeln	Schätzung
17	ja	ja, Fehlersuche/ Vermeidung	Schätzung

18	allgemeine Verhaltensregeln, 4 Seiten einer Kommunikation (Sender/ Empfänger), Deeskalationsmaßnahmen, Rollenspiele	Verbesserung Qualitätsmaßnahmen	Kosten- Nutzen- Rechnung
19	Ja, Produktwissen, ernährungswissenschaftliche Fragen, Verhaltenstraining	Nein, Kundendaten ausschließlich für die Beschwerdebearbeitung genutzt. Die Produktdaten werden in der Qualitätsabteilung ausgewertet	Kosten- Nutzen- Rechnung

Unternehmen Nr.	überhaupt reagiert ja/ nein	Eingangsbestätigung noch am selben Tag	Eingangsbestätigung: Dank	Eingangsbestätigung: Freundlichkeit
1	ja	ja	ja	ja
2	ja	ja	ja	ja
3	ja	ja	nein	ja
4	ja	ja	ja	ja
5	ja	x	x	x
6	ja	nein	ja	ja
7	ja	nein	ja	ja
8	ja	x	x	x
9	ja	nein	ja	ja
10	ja	ja	ja	ja
11	ja	x	x	x
12	ja	ja	ja	ja
13	ja	nein	ja	ja
14	ja	nein	ja	ja
15	ja	x	x	x
16	ja	nein	ja	ja
17	ja	nein	ja	ja
18	ja	nein	ja	ja
19	ja	x	x	x
20	ja	ja	ja	ja
21	ja	ja	ja	ja
22	ja	x	x	x
23	ja	x	x	x
24	ja	nein	ja	ja
25	ja	nein	ja	ja
26	ja	ja	ja	ja
27	ja	ja	ja	ja
28	ja	ja	ja	ja
29	ja	nein	ja	ja
30	ja	ja	ja	ja

31	ja	nein	ja	ja
32	ja	nein	ja	ja
33	ja	nein	nein	ja
34	ja	nein	ja	ja
35	ja	x	x	x
36	ja	ja	ja	ja
37	ja	x	x	x
38	ja	nein	ja	ja
39	ja	x	x	x
40	ja	nein	ja	ja
41	ja	nein	ja	ja
42	ja	ja	ja	ja
43	ja	nein	ja	ja
44	ja	ja	ja	ja
45	ja	nein	ja	ja
46	ja	nein	nein	ja
47	ja	nein	ja	ja
48	ja	nein	nein	ja
49	ja	ja	ja	ja
50	ja	ja	nein	ja
51	ja	x	x	x
52	ja	ja	ja	ja
53	ja	x	x	x
54	ja	x	x	x
55	ja	ja	ja	ja
56	ja	nein	ja	ja
57	ja	ja	ja	ja
58	ja	x	x	x
59	ja	ja	ja	ja
60	ja	nein	nein	ja
61	ja	nein	ja	ja
62	ja	x	x	x

63	ja	nein	ja	ja
64	ja	ja	nein	ja
65	ja	nein	ja	ja
66	ja	nein	ja	ja
67	ja	nein	ja	ja
68	ja	ja	ja	ja
69	ja	ja	ja	ja
70	ja	ja	ja	ja
71	ja	ja	nein	ja
72	ja	nein	ja	ja
73	nein	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
74	nein	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
75	nein	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
76	nein	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
77	nein	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
78	nein	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
79	nein	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
80	nein	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
81	nein	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
82	nein	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
83	nein	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
84	nein	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
85	ja	nein	nein	ja
86	ja	ja	nein	ja
87	ja	nein	ja	ja
88	ja	ja	nein	ja
89	ja	ja	ja	ja
90	ja	nein	ja	ja
91	ja	ja	ja	ja
92	ja	nein	ja	ja
93	ja	nein	nein	ja
94	ja	nein	ja	ja
95	ja	ja	ja	ja
96	ja	nein	ja	ja

97	ja	nein	ja	ja
98	ja	ja	ja	ja
99	ja	ja	ja	ja
100	ja	nein	ja	ja

Unternehmen Nr.	Eingangsbestätigung: Wiederholen des Problems	Eingangsbestätigung: Entschuldigung ja/ nein	Eingangsbestätigung: Bedauern	Eingangsbestätigung: individuell oder formalisiert
1	nein	nein	nein	formalisiert
2	nein	nein	nein	formalisiert
3	nein	ja	nein	individuell
4	nein	nein	nein	formalisiert
5	x	x	x	x
6	nein	nein	ja	individuell
7	nein	ja	ja	formalisiert
8	x	x	x	x
9	ja	ja	ja	individuell
10	nein	nein	nein	formalisiert
11	x	x	x	x
12	nein	nein	nein	formalisiert
13	ja	ja	ja	individuell
14	nein	nein	nein	individuell
15	x	x	x	x
16	nein	nein	ja	individuell
17	ja	ja	nein	individuell
18	nein	nein	ja	formalisiert
19	x	x	x	x
20	nein	nein	nein	formalisiert
21	ja	nein	nein	formalisiert
22	x	x	x	x
23	x	x	x	x
24	nein	nein	nein	individuell
25	nein	nein	nein	formalisiert

26	ja	nein	nein	formalisiert
27	ja	nein	nein	formalisiert
28	ja	nein	nein	formalisiert
29	ja	ja	ja	individuell
30	ja	nein	nein	formalisiert
31	nein	ja	nein	individuell
32	nein	nein	nein	formalisiert
33	ja	nein	nein	formalisiert
34	ja	nein	ja	individuell
35	x	x	x	x
36	nein	nein	nein	formalisiert
37	x	x	x	x
38	ja	nein	ja	individuell
39	x	x	x	x
40	ja	nein	ja	individuell
41	nein	nein	ja	formalisiert
42	nein	nein	nein	formalisiert
43	ja	nein	nein	individuell
44	ja	nein	nein	formalisiert
45	nein	nein	ja	formalisiert
46	nein	nein	ja	individuell
47	ja	ja	ja	individuell
48	ja	nein	nein	individuell
49	nein	nein	nein	formalisiert
50	nein	nein	nein	formalisiert
51	x	x	x	x
52	nein	nein	nein	formalisiert
53	x	x	x	x
54	x	x	x	x
55	nein	nein	nein	formalisiert
56	ja	ja	nein	individuell
57	ja	nein	nein	formalisiert

58	x	x	x	x
59	ja	nein	nein	formalisiert
60	ja	ja	ja	individuell
61	nein	nein	nein	individuell
62	x	x	x	x
63	ja	ja	ja	individuell
64	ja	nein	nein	formalisiert
65	ja	nein	ja	individuell
66	nein	nein	ja	formalisiert
67	ja	ja	nein	individuell
68	nein	nein	nein	formalisiert
69	nein	nein	nein	formalisiert
70	nein	nein	nein	formalisiert
71	nein	nein	nein	formalisiert
72	nein	nein	nein	individuell
73	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
74	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
75	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
76	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
77	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
78	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
79	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
80	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
81	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
82	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
83	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
84	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
85	ja	nein	ja	formalisiert
86	ja	nein	nein	formalisiert
87	nein	nein	ja	formalisiert
88	ja	nein	nein	formalisiert
89	nein	nein	nein	formalisiert
90	nein	nein	nein	formalisiert
91	nein	nein	nein	formalisiert
92	ja	nein	nein	individuell
93	nein	nein	ja	formalisiert

94	ja	nein	ja	individuell
95	nein	nein	nein	formalisiert
96	nein	nein	nein	formalisiert
97	nein	nein	ja	formalisiert
98	nein	nein	nein	formalisiert
99	nein	nein	nein	formalisiert
100	ja	ja	ja	individuell

Unternehmen Nr.	Eingangsbestätigung: Fachbegriffe oder verständlich	Eingangsbestätigung: inhaltlich und orthografisch richtig	Zwischenbescheid: Dank	Zwischenbescheid: Freundlichkeit
1	verständlich	ja	ja	ja
2	verständlich	ja	x	x
3	verständlich	ja	nein	ja
4	verständlich	ja	nein	ja
5	x	x	x	x
6	verständlich	ja	x	x
7	verständlich	ja	x	x
8	x	x	x	x
9	verständlich	ja	x	x
10	verständlich	ja	nein	ja
11	x	x	x	x
12	verständlich	ja	ja	ja
13	verständlich	ja	x	x
14	verständlich	ja	x	x
15	x	x	x	x
16	verständlich	ja	x	x
17	verständlich	ja	x	x
18	verständlich	ja	x	x
19	x	x	x	x
20	verständlich	ja	x	x
21	verständlich	ja	x	x
22	x	x	x	x

23	x	x	x	x
24	verständlich	ja	x	x
25	verständlich	ja	x	x
26	verständlich	ja	ja	ja
27	verständlich	ja	x	x
28	verständlich	ja	ja	ja
29	verständlich	ja	x	x
30	verständlich	ja	x	x
31	verständlich	ja	x	x
32	verständlich	ja	x	x
33	verständlich	ja	nein	ja
34	verständlich	ja	x	x
35	x	x	x	x
36	verständlich	ja	ja	ja
37	x	x	x	x
38	verständlich	ja	x	x
39	x	x	x	x
40	verständlich	ja	x	x
41	verständlich	ja	x	x
42	verständlich	ja	x	x
43	verständlich	ja	x	x
44	verständlich	ja	x	x
45	verständlich	ja	ja	ja
46	verständlich	ja	ja	ja
47	verständlich	ja	x	x
48	verständlich	nein	ja	ja
49	verständlich	ja	x	x
50	verständlich	ja	x	x
51	x	x	x	x
52	verständlich	ja	ja	ja
53	x	x	x	x
54	x	x	x	x

55	verständlich	ja	ja	ja
56	verständlich	ja	ja	ja
57	verständlich	ja	x	x
58	x	x	x	x
59	verständlich	ja	x	x
60	verständlich	ja	ja	ja
61	verständlich	ja	x	x
62	x	x	x	x
63	verständlich	ja	x	x
64	verständlich	ja	x	x
65	verständlich	ja	ja	ja
66	verständlich	ja	x	x
67	verständlich	ja	x	x
68	verständlich	ja	ja	ja
69	verständlich	ja	ja	ja
70	verständlich	ja	ja	ja
71	verständlich	ja	x	x
72	verständlich	ja	x	x
73	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
74	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
75	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
76	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
77	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
78	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
79	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
80	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
81	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
82	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
83	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
84	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
85	verständlich	nein	abgebrochen	abgebrochen

86	verständlich	ja	abgebrochen	abgebrochen
87	verständlich	nein	abgebrochen	abgebrochen
88	verständlich	ja	abgebrochen	abgebrochen
89	verständlich	ja	abgebrochen	abgebrochen
90	verständlich	ja	ja	ja
91	verständlich	ja	ja	ja
92	verständlich	ja	ja	ja
93	verständlich	ja	x	x
94	verständlich	ja	abgebrochen	abgebrochen
95	verständlich	ja	ja	ja
96	verständlich	ja	abgebrochen	abgebrochen
97	verständlich	ja	abgebrochen	abgebrochen
98	verständlich	ja	ja	ja
99	verständlich	ja	ja	ja
100	verständlich	ja	abgebrochen	abgebrochen

Unter- nehmen Nr.	Zwischen- bescheid: Wiederholen des Problems	Zwischen- bescheid: Entschuldigung ja/ nein	Zwischen- bescheid: Bedauern	Zwischen- bescheid: individuell oder formalisiert
1	nein	nein	nein	formalisiert
2	x	x	x	x
3	nein	ja	nein	individuell
4	nein	nein	ja	formalisiert
5	x	x	x	x
6	x	x	x	x
7	x	x	x	x
8	x	x	x	x
9	x	x	x	x
10	ja	nein	nein	formalisiert
11	x	x	x	x

12	ja	ja	ja	individuell
13	x	x	x	x
14	x	x	x	x
15	x	x	x	x
16	x	x	x	x
17	x	x	x	x
18	x	x	x	x
19	x	x	x	x
20	x	x	x	x
21	x	x	x	x
22	x	x	x	x
23	x	x	x	x
24	x	x	x	x
25	x	x	x	x
26	ja	ja	ja	individuell
27	x	x	x	x
28	nein	nein	ja	individuell
29	x	x	x	x
30	x	x	x	x
31	x	x	x	x
32	x	x	x	x
33	nein	nein	ja	formalisiert
34	x	x	x	x
35	x	x	x	x
36	nein	nein	nein	formalisiert
37	x	x	x	x
38	x	x	x	x
39	x	x	x	x
40	x	x	x	x
41	x	x	x	x
42	x	x	x	x
43	x	x	x	x

44	x	x	x	x
45	nein	nein	nein	individuell
46	ja	nein	ja	individuell
47	x	x	x	x
48	ja	ja	nein	individuell
49	x	x	x	x
50	x	x	x	x
51	x	x	x	x
52	nein	nein	nein	individuell
53	x	x	x	x
54	x	x	x	x
55	nein	nein	nein	individuell
56	nein	ja	nein	individuell
57	x	x	x	x
58	x	x	x	x
59	x	x	x	x
60	nein	nein	ja	individuell
61	x	x	x	x
62	x	x	x	x
63	x	x	x	x
64	x	x	x	x
65	ja	ja	ja	individuell
66	x	x	x	x
67	x	x	x	x
68	ja	nein	ja	individuell
69	nein	nein	ja	individuell
70	nein	nein	ja	individuell
71	x	x	x	x
72	x	x	x	x
73	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
74	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
75	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
76	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert

77	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
78	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
79	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
80	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
81	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
82	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
83	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
84	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
85	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
86	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
87	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
88	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
89	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
90	nein	ja	nein	individuell
91	nein	nein	nein	formalisiert
92	nein	nein	nein	formalisiert
93	x	x	x	x
94	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
95	nein	ja	nein	individuell
96	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
97	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
98	nein	nein	ja	formalisiert
99	ja	nein	ja	formalisiert
100	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen

Unter- nehmen Nr.	Zwischen- bescheid: Fachbegriffe oder verständlich	Zwischen- bescheid: orthografisch korrekt ja/ nein	Zwischen- bescheid: Aufklärung über den aktuellen Stand	Abschließende Antwort: passt sie zur Lösung?
1	verständlich	ja	nein	ja
2	x	x	x	ja
3	verständlich	ja	ja	ja
4	verständlich	ja	nein	ja
5	x	x	x	ja
6	x	x	x	nein
7	x	x	x	ja

8	x	x	x	ja
9	x	x	x	ja
10	verständlich	ja	ja	nein
11	x	x	x	ja
12	verständlich	ja	nein	ja
13	x	x	x	ja
14	x	x	x	ja
15	x	x	x	ja
16	x	x	x	ja
17	x	x	x	ja
18	x	x	x	ja
19	x	x	x	nein
20	x	x	x	ja
21	x	x	x	ja
22	x	x	x	ja
23	x	x	x	ja
24	x	x	x	nein
25	x	x	x	ja
26	verständlich	ja	nein	nein
27	x	x	x	ja
28	verständlich	ja	nein	ja
29	x	x	x	ja
30	x	x	x	ja
31	x	x	x	ja
32	x	x	x	ja
33	verständlich	ja	ja	ja
34	x	x	x	nein
35	x	x	x	ja
36	verständlich	ja	ja	nein
37	x	x	x	ja
38	x	x	x	ja
39	x	x	x	ja
40	x	x	x	ja

41	x	x	x	ja
42	x	x	x	ja
43	x	x	x	ja
44	x	x	x	ja
45	verständlich	ja	ja	ja
46	verständlich	ja	ja	ja
47	x	x	x	ja
48	verständlich	ja	ja	ja
49	x	x	x	nein
50	x	x	x	ja
51	x	x	x	ja
52	verständlich	ja	ja	nein
53	x	x	x	nein
54	x	x	x	ja
55	verständlich	ja	ja	ja
56	verständlich	ja	ja	ja
57	x	x	x	nein
58	x	x	x	ja
59	x	x	x	ja
60	verständlich	ja	ja	ja
61	x	x	x	ja
62	x	x	x	nein
63	x	x	x	ja
64	x	x	x	ja
65	verständlich	ja	ja	ja
66	x	x	x	ja
67	x	x	x	nein
68	verständlich	ja	ja	ja
69	verständlich	ja	ja	ja
70	verständlich	ja	ja	ja
71	x	x	x	ja
72	x	x	x	ja
73	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert

74	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
75	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
76	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
77	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
78	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
79	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
80	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
81	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
82	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
83	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
84	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
85	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
86	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
87	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
88	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
89	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
90	verständlich	ja	ja	abgebrochen
91	verständlich	ja	ja	abgebrochen
92	verständlich	ja	ja	abgebrochen
93	x	x	x	abgebrochen
94	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
95	verständlich	ja	ja	abgebrochen
96	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
97	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
98	verständlich	ja	nein	abgebrochen
99	verständlich	ja	ja	abgebrochen
100	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen

Unternehmen Nr.	Abschließende Antwort: Dank	Abschließende Antwort: Freundlichkeit	Abschließende Antwort: Wiederholen des Problems	Abschließende Antwort: Entschuldigung ja/ nein
1	ja	ja	ja	ja
2	ja	ja	ja	ja
3	nein	ja	nein	nein

4	nein	ja	ja	ja
5	ja	ja	ja	nein
6	ja	ja	ja	nein
7	ja	ja	ja	nein
8	ja	ja	ja	nein
9	ja	ja	ja	ja
10	ja	ja	nein	nein
11	ja	ja	ja	nein
12	ja	ja	nein	nein
13	nein	ja	nein	nein
14	ja	ja	ja	ja
15	ja	ja	nein	nein
16	ja	ja	ja	ja
17	nein	ja	nein	nein
18	ja	ja	nein	nein
19	ja	ja	ja	nein
20	ja	ja	ja	nein
21	ja	ja	ja	ja
22	ja	ja	ja	nein
23	ja	ja	ja	nein
24	ja	ja	nein	nein
25	ja	ja	nein	nein
26	ja	ja	ja	ja
27	ja	ja	ja	nein
28	ja	ja	ja	nein
29	ja	ja	ja	ja
30	ja	ja	nein	nein
31	ja	ja	ja	nein
32	ja	ja	ja	ja
33	nein	ja	ja	ja
34	ja	ja	ja	ja
35	ja	ja	nein	ja
36	ja	ja	ja	nein

37	nein	ja	ja	ja
38	ja	ja	ja	ja
39	ja	ja	ja	nein
40	ja	ja	ja	nein
41	ja	ja	nein	nein
42	ja	ja	ja	nein
43	ja	ja	nein	nein
44	nein	ja	ja	ja
45	nein	ja	nein	nein
46	ja	ja	nein	nein
47	ja	ja	ja	ja
48	nein	ja	ja	ja
49	ja	ja	ja	nein
50	ja	ja	ja	ja
51	ja	ja	ja	nein
52	ja	ja	nein	nein
53	ja	ja	ja	nein
54	ja	ja	ja	ja
55	ja	ja	ja	nein
56	nein	ja	nein	nein
57	ja	ja	ja	nein
58	ja	ja	ja	ja
59	ja	ja	nein	nein
60	nein	ja	nein	nein
61	nein	ja	ja	ja
62	ja	ja	ja	ja
63	ja	ja	ja	nein
64	ja	ja	ja	ja
65	nein	ja	nein	nein
66	ja	ja	nein	nein
67	ja	ja	nein	nein
68	nein	ja	nein	nein
69	ja	ja	ja	nein

70	ja	ja	ja	ja
71	ja	ja	ja	nein
72	ja	ja	ja	nein
73	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
74	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
75	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
76	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
77	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
78	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
79	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
80	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
81	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
82	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
83	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
84	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
85	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
86	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
87	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
88	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
89	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
90	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
91	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
92	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
93	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
94	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
95	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
96	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
97	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
98	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
99	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
100	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen

Unternehmen Nr.	Abschließende Antwort: Bedauern	Abschließende Antwort: individuell oder formalisiert	Abschließende Antwort: Fachbegriffe oder verständlich	Abschließende Antwort: orthografisch korrekt ja/ nein
-----------------	---------------------------------	--	---	---

1	nein	individuell	verständlich	ja
2	ja	individuell	verständlich	ja
3	nein	individuell	verständlich	ja
4	ja	individuell	verständlich	ja
5	ja	individuell	verständlich	ja
6	ja	formalisiert	verständlich	ja
7	ja	individuell	verständlich	ja
8	nein	individuell	verständlich	ja
9	ja	formalisiert	verständlich	ja
10	ja	formalisiert	verständlich	ja
11	ja	individuell	verständlich	ja
12	ja	individuell	verständlich	ja
13	nein	individuell	verständlich	ja
14	nein	individuell	verständlich	ja
15	nein	formalisiert	verständlich	ja
16	ja	individuell	verständlich	ja
17	nein	individuell	verständlich	ja
18	nein	individuell	verständlich	ja
19	ja	formalisiert	verständlich	ja
20	ja	individuell	verständlich	ja
21	nein	individuell	verständlich	ja
22	ja	individuell	verständlich	ja
23	nein	individuell	verständlich	ja
24	nein	individuell	verständlich	ja
25	ja	individuell	verständlich	ja
26	nein	individuell	verständlich	ja
27	ja	individuell	verständlich	ja
28	ja	individuell	verständlich	ja
29	nein	individuell	verständlich	ja
30	ja	formalisiert	verständlich	ja
31	nein	individuell	verständlich	ja
32	ja	individuell	verständlich	ja
33	ja	individuell	verständlich	ja

34	nein	individuell	verständlich	ja
35	nein	formalisiert	verständlich	ja
36	ja	individuell	verständlich	ja
37	nein	individuell	verständlich	ja
38	ja	individuell	verständlich	ja
39	ja	individuell	verständlich	ja
40	ja	individuell	verständlich	ja
41	ja	formalisiert	verständlich	ja
42	ja	individuell	verständlich	ja
43	ja	formalisiert	verständlich	ja
44	ja	individuell	verständlich	ja
45	ja	formalisiert	verständlich	ja
46	nein	formalisiert	verständlich	ja
47	ja	individuell	verständlich	ja
48	ja	individuell	verständlich	ja
49	ja	individuell	verständlich	ja
50	nein	individuell	verständlich	ja
51	ja	individuell	verständlich	ja
52	ja	formalisiert	verständlich	ja
53	ja	formalisiert	verständlich	ja
54	nein	individuell	verständlich	ja
55	ja	individuell	verständlich	ja
56	nein	formalisiert	verständlich	ja
57	ja	individuell	verständlich	ja
58	nein	formalisiert	verständlich	ja
59	ja	individuell	verständlich	ja
60	nein	formalisiert	verständlich	ja
61	ja	individuell	verständlich	ja
62	nein	individuell	verständlich	ja
63	ja	individuell	verständlich	ja
64	nein	individuell	verständlich	ja
65	nein	formalisiert	verständlich	ja

66	nein	formalisiert	verständlich	ja
67	ja	formalisiert	verständlich	ja
68	nein	formalisiert	verständlich	ja
69	ja	individuell	verständlich	ja
70	nein	individuell	verständlich	ja
71	nein	individuell	verständlich	ja
72	ja	individuell	verständlich	ja
73	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
74	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
75	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
76	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
77	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
78	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
79	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
80	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
81	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
82	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
83	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
84	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
85	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
86	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
87	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
88	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
89	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
90	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
91	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
92	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
93	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
94	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
95	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
96	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
97	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
98	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
99	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
100	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen

Unternehmen Nr.	Anzahl Tage bis zur ersten Kontaktaufnahme	Anzahl Tage bis zur Lösung	Vollständigkeit der Annahme oder Rückfragen	Subjektiver Beschwerdegrund anerkannt ja/ nein
1	0	16	vollständig	ja
2	0	3	vollständig	ja
3	0	1	Rückfragen	ja
4	0	2	Rückfragen	ja
5	6	6	vollständig	ja
6	1	2	Rückfragen	ja
7	1	6	Rückfragen	ja
8	1	1	vollständig	ja
9	1	6	vollständig	ja
10	0	3	Rückfragen	ja
11	3	3	vollständig	ja
12	0	2	Rückfragen	ja
13	5	7	vollständig	ja
14	1	3	Rückfragen	ja
15	6	6	vollständig	ja
16	2	4	Rückfragen	ja
17	1	4	Rückfragen	ja
18	1	1	Rückfragen	ja
19	6	6	vollständig	ja
20	2	2	vollständig	ja
21	0	6	vollständig	ja
22	7	7	vollständig	ja
23	2	2	vollständig	ja
24	2	4	Rückfragen	ja
25	1	2	vollständig	ja
26	0	15	Rückfragen	ja
27	0	9	vollständig	ja
28	0	3	Rückfragen	ja
29	1	3	Rückfragen	ja

30	0	1	vollständig	ja
31	16	18	Rückfragen	ja
32	1	8	vollständig	ja
33	1	4	Rückfragen	ja
34	7	9	Rückfragen	ja
35	3	3	vollständig	ja
36	0	1	Rückfragen	ja
37	2	2	vollständig	ja
38	1	3	Rückfragen	ja
39	6	6	vollständig	ja
40	1	3	Rückfragen	ja
41	1	3	Rückfragen	ja
42	0	6	vollständig	ja
43	1	3	Rückfragen	ja
44	0	13	vollständig	ja
45	1	8	Rückfragen	ja
46	1	4	Rückfragen	ja
47	1	2	Rückfragen	ja
48	1	2	Rückfragen	ja
49	0	1	vollständig	ja
50	0	4	vollständig	ja
51	5	8	vollständig	ja
52	0	5	vollständig	ja
53	4	4	vollständig	ja
54	5	5	vollständig	ja
55	0	3	Rückfragen	ja
56	1	9	Rückfragen	ja
57	0	1	Rückfragen	ja
58	1	6	vollständig	ja
59	0	6	vollständig	ja
60	4	7	Rückfragen	ja
61	1	3	Rückfragen	ja

62	6	6	vollständig	ja
63	4	5	vollständig	ja
64	0	6	vollständig	ja
65	1	9	Rückfragen	ja
66	4	5	Rückfragen	ja
67	1	3	Rückfragen	ja
68	0	5	vollständig	ja
69	0	6	Rückfragen	ja
70	0	1	Rückfragen	ja
71	0	4	vollständig	ja
72	4	7	Rückfragen	ja
73	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
74	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
75	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
76	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
77	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
78	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
79	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
80	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
81	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
82	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
83	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
84	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert	nicht reagiert
85	3	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
86	0	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
87	1	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
88	0		abgebrochen	abgebrochen
89	0	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
90	1	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
91	2	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
92	1	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen

93	1	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
94	1	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
95	0	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
96	1	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
97	7	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
98	0	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
99	0	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen
100	1	abgebrochen	abgebrochen	abgebrochen

Unternehmen Nr.	Lösung (finanziell, materiell, immateriell)	Angaben, die bei der Annahme abgefragt wurden (im Formular)	Erklärung/ Stellungnahme
1	materiell (höher) Produkte	Packungsgröße, MHD/ Charge, Kaufort, genaue Produktbezeichnung	ja
2	materiell (höher) Löffel	Adresse, MHD/ Charge, Kaufort und Datum, genaue Produktbezeichnung	ja
3	materiell (höher) Produkt plus Proben	Adresse	ja
4	materiell (höher) Gutschein 5 Euro	Adresse, MHD, Charge, Produktbezeichnung, Packungsgröße, Codierung, Kaufdatum	ja
5	finanziell (höher) 5 Euro materiell (höher) Buch Zusatzstoffe, Saisonkalender Gemüse	Adresse, MHD, Charge	nein
6	keine	Adresse, MHD, Charge	nein
7	materiell (höher) Gutschein	Frage nach Marke, MHD, Charge, Packungsgröße, EAN, Lieferantenkürzel, Kaufort	ja
8	immateriell Erklärung	keine	ja

9	materiell (höher) Messer	Adresse	ja
10	keine	keine	nein
11	materiell (höher) Produkte	Adresse	ja
12	materiell (höher) Gutescheine und Produkte	Adresse, MHD	ja
13	materiell (höher) Produkte	Adresse, MHD	nein
14	materiell (höher) Produkte	Charge, MHD, Adresse	ja
15	materiell (höher) Produkte	Adresse	ja
16	materiell (höher) Produkte	Charge/ MHD, Adresse	ja
17	materiell (höher) Produkte	Adresse, MHD, Charge	ja
18	keine	Adresse, MHD, Charge	nein
19	keine	Charge/ MHD, Adresse	nein
20	materiell (höher) Produkte	Adresse, Kaufort, MHD, Packungsgröße, genaue Produktbezeichnung	ja
21	materiell (höher) Produkte	Adresse, Kaufort, MHD/ Charge	ja
22	materiell (höher) Messer	Adresse	ja
23	materiell (höher) Produkte	Adresse, MHD/ Charge	ja
24	keine	Adresse	nein
25	keine	Adresse	nein
26	immateriell Erklärung, Entschuldigung	Adresse. MHD, Charge	ja
27	materiell (höher) Buch Nudelgerichte	Adresse, Produktbezeichnung	ja
28	materiell (1:1) Briefmarken	Adresse. MHD	ja
29	materiell (1:1) Produkt	Adresse. MHD, Charge	ja

30	immateriell Erklärung, Bedauern	Adresse, Produktbezeichnung, Packungsgröße und Art, MHD/ Charge, Kaufort, Beanstandungsgrund	ja
31	materiell (höher) Produkt	Adresse	ja
32	materiell (höher) Gutschein 5 Euro	MHD/ Charge, Kaufort, Produktbezeichnung, Adresse	ja
33	materiell (höher) Gutschein	Adresse, Foto, MHD, Charge, Kaufdatum Frage nach EAN	ja
34	immateriell Erklärung, Entschuldigung	MHD	ja
35	materiell (höher) Einkaufstasche, Schlüsselanhänger	Adresse, MHD/ Charge, Produktbezeichnung	ja
36	immateriell Erklärung, Bedauern	Adresse, MHD/ Charge, Produktbezeichnung, Packungsgröße	ja
37	materiell (höher) Produkte Gebrauchsanleitung	Adresse	ja
38	materiell (höher) Produkte	Adresse, Charge	nein
39	materiell (höher) Gutschein	Adresse, MHD/ Charge, Kaufort, Produktbezeichnung	ja
40	materiell (höher) Produkte	Adresse, MHD, Losnummer	ja
41	materiell (höher) Produkte	Adresse. Charge	ja
42	materiell (höher) Messer	Adresse, MHD/ Charge, Packungsgröße, Produktbezeichnung	ja
43	materiell (höher) Gutschein	Adresse. Packungsgröße, MHD Charge, Sorte, Ort Datum des Einkaufs	ja

44	materiell (höher) Buch	Adresse, MHD/ Charge, Packungsgröße, Produktbezeichnung	ja
45	materiell (höher) Produkte	Adresse, Fragen zum Produkt, Charge	ja
46	materiell (höher) Produkte	Adresse, MHD, Charge, Kaufort, Kaufdatum	ja
47	materiell (höher) Produkte	Adresse, MHD	ja
48	materiell (höher) Produkte	Adresse, genauere Erklärung des Problems	ja
49	Immateriell Erklärung	Adresse, Produktbezeichnung, Kaufort, MHD/ Charge, Packungsgröße	ja
50	materiell (höher) Produkte	Adresse, Produktbezeichnung, MHD/ Charge, Kaufort, Packungsgröße	nein
51	materiell (höher) Produkt, Prospekt	Adresse	ja
52	keine	Adresse, Produktbezeichnung, MHD/ Charge, Kaufort, Packungsgröße	nein
53	immateriell Erklärung	Adresse	ja
54	materiell (höher) Produkte	Adresse	ja
55	materiell (höher) Produkte	Adresse, MHD, Charge, EAN	ja
56	Materiell (höher) Produkte	Adresse, MHD, Einwaage	ja
57	immateriell Erklärung	Adresse, Produktbezeichnung, MHD/ Charge	ja
58	Materiell (höher) Produkte	Adresse, Produktbezeichnung, MHD/ Charge	ja
59	materiell (höher) Gutschein	Adresse	ja
60	materiell (höher) Produkte	Adresse, Charge	ja

61	materiell (höher) Produkte	Adresse, MHD	ja
62	immateriell Erklärung, Entschuldigung	Adresse, MHD/ Charge	ja
63	materiell (höher) Gutschein 5 Euro, Brotbrett	Adresse, Produktbezeichnung, Packungsgröße, MHD/ Charge, Reklamationsgrund	ja
64	materiell (1:1) Schlüsselanhänger, Prospekt	Adresse, Produktbezeichnung, MHD/ Charge	ja
65	materiell (höher) Produkte	Adresse, Charge	ja
66	keine	Adresse, MHD/ Charge, Kaufort, Bezeichnung, Packungsgröße	nein
67	immateriell Erklärung, Bedauern	Adrse, MHD, Charge	ja
68	materiell (1:1) Gutschein	Adresse, MHD, Charge, Bezeichnung, Packungsgröße	ja
69	materiell (höher) Gutschein 10 Euro	MHD, Charge, Kaufort, Produktbezeichnung, Adresse, Packungsgröße	ja
70	materiell (höher) 2 Löffel	MHD, Charge, Adresse	ja
71	finanziell (höher) 5 Euro	Adresse, MHD, Charge, Packungsgröße, Kaufort, Produktbezeichnung	ja
72	materiell (höher) Produkte	Adresse, MHD	ja
73	nicht reagiert	keine Angaben	nicht reagiert
74	nicht reagiert	Adresse	nicht reagiert
75	nicht reagiert	keine Angaben	nicht reagiert
76	nicht reagiert	keine Angaben	nicht reagiert
77	nicht reagiert	Adresse	nicht reagiert
78	nicht reagiert	Adresse	nicht reagiert
79	nicht reagiert	Adresse	nicht reagiert
80	nicht reagiert	keine Angaben	nicht reagiert
81	nicht reagiert	keine Angaben	nicht reagiert

82	nicht reagiert	Adresse	nicht reagiert
83	nicht reagiert	keine Angaben	nicht reagiert
84	nicht reagiert	keine Angaben	nicht reagiert
85	abgebrochen	MHD, Charge	abgebrochen
86	abgebrochen	Adresse, MHD/ Charge, Produktbezeichnung	abgebrochen
87	abgebrochen	Adresse, Codierung	abgebrochen
88	abgebrochen	Adresse	abgebrochen
89	abgebrochen	keine Angaben	abgebrochen
90	abgebrochen	Adresse	abgebrochen
91	abgebrochen	MHD/ Charge, Kaufort, Adresse	abgebrochen
92	abgebrochen	Adresse, MHD/ Charge, Kaufort	abgebrochen
93	abgebrochen	Adresse	abgebrochen
94	abgebrochen	Adresse	abgebrochen
95	abgebrochen	Adresse, Kaufort, Produktbezeichnung, MHD/ Charge. EAN, Herstellerkürzel, Weitergabe der Daten an den Hersteller	abgebrochen
96	abgebrochen	MHD/ Charge, Packungsgröße, Produktbezeichnung, Adresse	abgebrochen
97	abgebrochen	Adresse	abgebrochen
98	abgebrochen	Adresse, MHD, Charge, Kaufort	abgebrochen
99	abgebrochen	Adresse, MHD/ Charge, Kaufdatum, Produktbezeichnung	abgebrochen
100	abgebrochen	keine Angaben	abgebrochen

Unternehmen Nr.	verwendetes Antwortmedium	Beschwerdekanal	Einsenden des Produktes notwendig	Besonderheiten
1	E-Mail, Brief, Paket	Reklamationsformular	nein	
2	E-Mail, Brief	Produktbeanstandungsformular	nein	

3	E-Mail, Brief	Kontaktformular	beim nächsten Mal	
4	E-Mail, Brief	Kontaktformular	nein	
5	Brief	Kontaktformular Betreff Reklamation wählbar	nein	
6	E-Mail	Kontaktformular Betreff "Produktreklamation Mamba" wählbar	ja	
7	E-Mail, Brief	Kontaktformular Betreff "Eigenmarken" wählbar	nein	
8	E-Mail	nur über E-Mail möglich, Betreff Beanstandung	nein	
9	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular mit Betreff "Produktbeanstandung" wählbar	nein	
10	E-Mail	Kontaktformular	ja	
11	Brief, Paket	Kontaktformular Betreff "Reklamation" wählbar	nein	
12	E-Mail, Brief	Kontaktformular Betreff "Produktinformation" wählbar	nein	
13	E-Mail, Brief, Paket	Reklamationsformular	nein	
14	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
15	Brief, Paket	Kontaktformular Betreff frei wählbar (Beschwerde)	nein	
16	E-Mail, Brief, Paket	Reklamationsformular	nein	
17	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
18	E-Mail	Kontaktformular Betreff "Produktreklamation" wählbar	nein	
19	E-Mail	Kontaktformular Thema "Kritik/ Beanstandung" wählbar	nein	

20	E-Mail, Brief, Paket	Reklamationsformular	nein	
21	E-Mail, Brief, Paket	Reklamationsformular, innerhalb von 14 Tagen Kontaktaufnahme	nein	
22	Brief, Paket	Kontaktformular Betreff wählbar "Beanstandung/ Beschwerde"	nein	
23	Brief, Paket	Kontaktformular Betreff wählbar "Beanstandung/ Qualität"	nein	
24	E-Mail	Kontaktformular Betreff frei wählbar (Beschwerde)	ja	
25	E-Mail	Kontaktformular	ja	
26	E-Mail	Kontaktformular Betreff wählbar "Ich möchte mich zur Qualität Ihrer Produkte äußern"	nein	
27	E-Mail, Brief	Kontaktformular Betreff "Kritik" wählbar	nein	
28	E-Mail, Brief	Kontaktformular	nein	
29	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
30	E-Mail	Kontaktformular Betreff "Produktqualität/Reklamation" wählbar	nein	
31	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
32	E-Mail, Brief	Kontaktformular Betreff "Qualität" wählbar	nein	
33	E-Mail, Brief	Reklamationsformular	nein	
34	E-Mail	Kontaktformular Betreff Beanstandung	nein	
35	Brief, Paket	Produktbeanstandungsformular	nein	
36	E-Mail	Reklamationsformular	ja	
37	Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
38	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
39	Brief, Paket	Reklamationsformular	nein	

40	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular Betreff Problem mit Produkt	nein	
41	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
42	E-Mail, Brief	Reklamationsformular, max. 14 Tage	nein	
43	E-Mail, Brief	Kontaktformular, max. 3 Tage	nein	
44	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular Betreff Reklamation wählbar	nein	
45	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular Betreff Sonstiges	nein	
46	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
47	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
48	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular Betreff "Beanstandung"	nein	
49	E-Mail	Kritikformular	nein	
50	E-Mail, Brief, Paket	Formular Beanstandung/ Beschwerde	nein	
51	Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
52	E-Mail	Reklamationsformular	ja	
53	E-Mail	Kontaktformular Adressat "QS" wählbar, Betreff "Beanstandung"	nein	
54	Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
55	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular, Betreff "Reklamation" wählbar	nein	
56	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular Betreff Beanstandung	nein	
57	E-Mail	Reklamationsformular	nein	
58	Brief, Paket	Produktbeanstandungsformular	nein	
59	E-Mail, Brief	Kontaktformular	nein	
60	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular Betreff Beanstandung	nein	Follow-Up Kontakt

61	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular Betreff Beanstandung	nein	
62	E-Mail	Reklamationsformular	nein	
63	E-Mail, Brief	Reklamationsformular	nein	
64	E-Mail, Brief	Reklamationsformular	nein	
65	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
66	E-Mail	Reklamationsformular	ja	
67	E-Mail	Kontaktformular	ja	
68	E-Mail, Brief	Reklamationsformular	bei Wiederholungen ja	
69	E-Mail, Brief	Beschwerdeformular	nein	
70	E-Mail, Brief	Kontaktformular	nein	
71	E-Mail, Brief	Produktformular	nein	
72	E-Mail, Brief, Paket	Kontaktformular	nein	
73	nicht reagiert	Kontaktformular Betreff Reklamation wählbar	nicht reagiert	
74	nicht reagiert	nur über E-Mail möglich, Betreff Beanstandung	nicht reagiert	
75	nicht reagiert	Kontaktformular	nicht reagiert	
76	nicht reagiert	nur E-Mail möglich, Betreff Beanstandung	nicht reagiert	
77	nicht reagiert	Kontaktformular	nicht reagiert	
78	nicht reagiert	Kontaktformular	nicht reagiert	
79	nicht reagiert	Kontaktformular	nicht reagiert	
80	nicht reagiert	nur über E-Mail möglich (Betreff Beanstandung)	nicht reagiert	
81	nicht reagiert	nur über E-Mail möglich (Betreff Beanstandung)	nicht reagiert	
82	nicht reagiert	Kontaktformular	nicht reagiert	
83	nicht reagiert	nur über E-Mail möglich, Betreff Beanstandung	nicht reagiert	
84	nicht reagiert	Kontaktformular Betreff frei wählbar Beanstandung	nicht reagiert	
85	abgebrochen	nur über E-Mail möglich, Betreff Beanstandung	abgebrochen	

86	abgebrochen	Kritikformular	abgebrochen	
87	abgebrochen	Kontaktformular Betreff Beanstandung	abgebrochen	
88	abgebrochen	Kontaktformular	abgebrochen	
89	abgebrochen	Formular Betreff "Fragen/ Anmerkungen zur Produktqualität"	abgebrochen	
90	abgebrochen	Kontaktformular, Betreff "Reklamation" wählbar	abgebrochen	
91	abgebrochen	Reklamationsformular	abgebrochen	
92	abgebrochen	Kontaktformular, als Thema "Reklamation zu einem Produkt" wählbar	abgebrochen	
93	abgebrochen	nur E-Mail, Betreff Beanstandung	abgebrochen	
94	abgebrochen	Kontaktformular mit Betreff Reklamation	abgebrochen	
95	abgebrochen	Kontaktformular	abgebrochen	
96	abgebrochen	Reklamationsformular	abgebrochen	
97	abgebrochen	Kontaktformular, Betreff "Sonstiges"	abgebrochen	
98	abgebrochen	Kontaktformular	abgebrochen	
99	abgebrochen	Kontaktformular	abgebrochen	
100	abgebrochen	Kontaktformular	abgebrochen	