

Beschwerdemanagement als Instrument zur Stärkung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung

Adéla Prokšová

Bachelorarbeit
2018



Tomas Bata University in Zlín
Faculty of Humanities

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií
Ústav moderních jazyků a literatur
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adéla Prokšová**
Osobní číslo: **H15850**
Studijní program: **B7310 Filologie**
Studijní obor: **Německý jazyk pro manažerskou praxi**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Management stížností jako nástroj k posílení spokojenosti
zákazníků a zákaznické vazby**

Zásady pro vypracování:

Studium odborné literatury
Formulace cílů práce
Vymezení pojmů management stížností a stížnost
Analýza užití managementu stížností u společnosti McDonald's
Vyhodnocení analýzy a formulace závěrů práce

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BROCK, Christian. Beschwerdeverhalten und Kundenbindung: Erfolgswirkung und Management der Kundenbeschwerde. Wiesbaden: Gabler, 2008. ISBN 978-3-8349-1736-2.

CERWINKA, Gabriele; SCHRANZ, Gabriele. Wenn der Kunde laut wird: Professioneller Umgang mit Beschwerden. Wien: Linde, 2009. ISBN 978-3-7093-0254-5.

RATAJCZAK, Oliver (Hg.). Erfolgreiches Beschwerdemanagement: Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage, 2010. ISBN 978-3-8349-8930-7.

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

TÖPFER, Armin (Hg.). Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden. Berlin: Springer, 2008. ISBN 978-3-540-22062-6.

Vedoucí bakalářské práce:

Dipl. Betriebswirt Gerhard Simon
Ústav moderních jazyků a literatur

Datum zadání bakalářské práce:

10. listopadu 2017

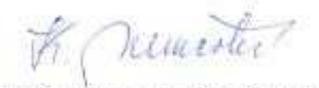
Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2018

Ve Zlíně dne 11. prosince 2017


doc. Ing. Arnežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




PhDr. Katarína Nemčoková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 4.5.2018

Prohlašuji

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

²⁾ Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRACT

Die Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Analyse der Anwendung des Beschwerdemanagements bei einer konkreten schweizerischen Filiale des Unternehmens McDonald's. Der theoretische Teil widmet sich der Definition des Beschwerdemanagements, dem Beschwerdemanagementprozess und seinen Phasen. Folglich dazu sind in diesem Teil die Begriffe Kundenzufriedenheit und Kundenbindung erklärt. Außerdem wird auch der Begriff Beschwerde und ihre Arten beschrieben. Am Ende des theoretischen Teils wird die richtige Einstellung der Mitarbeiter im Fall eines Kontakts mit dem Beschwerdeführer erwähnt. Im Rahmen des praktischen Teils werden eine konkrete Beschwerde, ihre Bearbeitung und der Beschwerdemanagementprozess im Unternehmen McDonald's analysiert. Dann wird der aktuelle Zustand der Anwendung des Beschwerdemanagements bei der erwähnten Filiale analysiert. Aufgrund der Ergebnisse der Soll-Ist Analyse wurde die Empfehlung für die Erhöhung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung in der konkreten Filiale Rümlang ausgearbeitet.

Schlüsselwörter: Beschwerdemanagement, Beschwerde, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Kundenbeziehungsmanagement, Soll/Ist Analyse, McDonald's

ABSTRACT

This bachelor's thesis deals with the use of complaints management at one particular Swiss branch of McDonald's. The theoretical part deals with the definition of complaints management, its process and its phases. The theoretical part continues with an explanation of customer satisfaction and customer relationship concepts. In addition, the definition of the complaint and its types are described in more detail. At the end of the theoretical part I mention the appropriate approach of the employees in case of a contact with the complainant. The practical part analyzes one specific complaint, its processing, and the complaints management process at McDonald's. It is followed by the analysis of the current state of complaint management usage at the mentioned branch. Based on the results of the analysis, a draft recommendation was developed to increase customer satisfaction and customer engagement at the particular McDonald's branch.

Key Words: Complaint management, complaint, customer satisfaction, customer loyalty, customer relationship management, Soll/Ist analysis, McDonald's

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou užití managementu stížností u jedné konkrétní švýcarské pobočky společnosti McDonald's. Teoretická část se věnuje definici managementu stížností, procesu managementu stížností a jeho fázím. Následně jsou v teoretické části vysvětlené pojmy spokojenost zákazníků a zákaznická vazba. Kromě toho je blíže popsána definice stížnosti a její druhy. Ke konci teoretické části je zmíněn vhodný postoj zaměstnanců v případě vstupu do kontaktu se stěžovatelem. V rámci praktické části je analyzována jedna určitá stížnost, její zpracování a proces managementu stížností u společnosti McDonald's. Poté je analyzován současný stav užití managementu stížností u zmíněné společnosti. Na základě výsledků analýzy byl vypracován návrh doporučení, jehož smyslem je zvýšení spokojenosti zákazníků a zákaznické vazby u konkrétní pobočky společnosti McDonald's.

Klíčová slova: Management stížností, Stížnost, Zákaznická spokojenost, Zákaznická vazba, Řízení vztahu se zákazníky, Soll/Ist Analýza, McDonald's

DANKSAGUNG

Hiermit möchte ich mich bei meinem Betreuer Dipl. Betriebswirt Gerhard Simon für seine Hilfe beim Schreiben der Bachelorarbeit bedanken.

Der größte Dank gehört Herrn Lüscher und seiner Frau Andrea Lüscher, die mir bereitwillig Auskünfte zur ganzen Arbeit zur Verfügung gestellt haben und dank ihrer Einstellung ich die Arbeit überhaupt ausarbeiten konnte.

Weiterhin möchte ich mich bei meinem Vater, meiner Schwester und meinen besten Freunden bedanken, die mich ganze Studienzeit unterstützten.

Motto

„Wer mir schmeichelt ist mein Feind, wer mich tadelt ist mein Lehrer.“

Chinesisches Sprichwort

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG	11
I THEORETISCHER TEIL	12
1 DAS BESCHWERDEMANAGEMENT	13
1.1 DAS KUNDENBEZIEHUNGSMANAGEMENT	13
1.2 GRUNDLAGEN DES BESCHWERDEMANAGEMENTS	14
1.3 DIE BESCHWERDEMANAGEMENT-NORM ISO 10002:2010-05	15
1.4 DIE ZIELE	15
1.5 DIREKTER UND INDIREKTER BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS	16
1.5.1 Stimulierung	17
1.5.2 Kanalisierung	18
1.5.3 Annahme	18
1.5.4 Bearbeitung	19
1.5.5 Auswertung	20
1.5.6 Beschwerdemanagement-Controlling	20
1.5.7 Beschwerdereporting	21
1.5.8 Beschwerdeinformationsnutzung	21
1.6 DIE KUNDENDZUFRIEDENHEIT	22
1.6.1 Messung der Kundenzufriedenheit	22
1.6.2 Empowerment	22
1.7 DIE KUNDENBINDUNG UND DIE MAßNAHMEN	23
1.7.1 Die effektiven Hilfsmittel und Maßnahmen für die Kundenbindung	23
1.7.2 Exzellenter Service	23
1.7.3 Bonus-Programme	24
1.7.4 Personalisierung	24
1.7.5 Kundenfeedback	24
1.7.6 Aufbau der Kommunität	25
1.7.7 Cross-Selling	25
1.7.8 Systemangebote	26
1.8 SOLL-IST ANALYSE	26
1.8.1 Ziele	27
2 DIE BESCHWERDE	28
2.1 BESCHWERDEARTEN	29
2.1.1 Beschwerde am Telefon	29
2.1.2 Die schriftliche Beschwerde	29
2.1.3 Beschwerde via Internet	30
2.2 WAS DER KUNDE IM BESCHWERDEFALL ERWARTET	31
2.2.1 Customer Buying Cycle	31
2.2.2 Die Vorbeugung der Beschwerde	32
2.3 FORMEN DER KOMPENSATION	32
2.3.1 Die meist verwendeten Formen der Kompensation sind folgende:	32

3	DER UMGANG MIT BESCHWERDEFÜHRERN.....	34
3.1	RICHTIGE PERSÖNLICHE EINSTELLUNG	34
3.2	MITARBEITER SCHULUNG.....	34
3.3	DIE FUNKTION DES BESCHWERDEMANAGERS.....	35
3.4	TOTAL QUALITY MANAGEMENT.....	35
II	PRAKTISCHER TEIL	37
4	DIE VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS MCDONALD'S.....	38
4.1	DIE HISTORIE	38
4.2	EINE KONKRETE FILIALE.....	38
5	DER BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS IN DER FILIALE RÜMLANG	40
5.1	DIE WEISE, WIE DER KUNDE DIE BESCHWERDE EINREICHEN KANN	40
5.1.1	Persönlich.....	41
5.1.2	Telefonisch.....	41
5.1.3	Schriftlich; Per Kontaktformular auf der Website	41
5.2	DIE TYPEN DER BESCHWERDEN, DIE MCDONALD'S IN EVIDENZ HALTET	41
5.2.1	Fehlende Produkte.....	42
5.2.2	Qualität.....	42
5.2.3	Food Waste, Sauberkeit.....	43
5.2.4	Service.....	43
6	DER UMGANG BEI DER ANNAHME EINER KONKRETE BESCHWERDE	44
6.1	DIE ART UND WEISE, WIE DIE BESCHWERDE BEHANDELT WIRD	44
6.1.1	Die Evidenz der Beschwerde	44
6.1.2	Die Kunden kontaktieren und die Kompensation zustellen.....	45
7	SOLL-IST ANALYSE	46
7.1	VORSCHLÄGE DER EMPFEHLUNGEN	49
	SCHLUSSBETRACHTUNG.....	50
	LITERATURVERZEICHNIS.....	52
	SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	54
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	55
	TABELLENVERZEICHNIS.....	56
	ANHANGSVERZEICHNIS	57

EINLEITUNG

Das Thema Beschwerdemanagement als Instrument zur Stärkung der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung hat mich auf den ersten Blick angesprochen. Ich wollte mehr über diesen Typ des Managements erfahren. Ich hatte die Möglichkeit über dem Unternehmen McDonald's und seiner Anwendung des Beschwerdemanagements mehr zu erfahren. McDonald's ist weltweit berühmtes Netz der Restaurants, das jeder Mensch gut kennt. Die erwähnte Filiale in Rümlang, sowie die alle anderen des Unternehmen McDonald's, sollen ein starkes Beschwerdemanagement haben, um sich das gute Image der weltweit bekannten Marke halten zu können. In diesem Fall ist es notwendig, sich um die Kundenbindung und die Kundenzufriedenheit zu bemühen. Ich arbeitete im McDonald's in der Schweiz im Sommer 2017 im Nebenjob. Ich habe sehr oft gesehen, wie sich die Leute beschwert haben. Manchmal ist es passiert, dass sich die Leute mit ihren Beschwerden direkt an mich gewendet haben. Darum habe ich mich mehr dafür interessiert, warum zur Einreichung der Beschwerden so oft kommt, obwohl die Führung dieser Filiale hoffentlich alles gut machte. Jede Filiale hat gleichförmiges System der Erledigung der Beschwerden. Die Höhe der Kompensation ist aber individuell, weil jede Angelegenheit unterschiedlich ist.

Ich möchte die Leser im Rahmen meiner Arbeit mit dem Beschwerdemanagement bekannt machen, weil es nach meiner Meinung ein unbekanntes Thema ist. Ich denke, dass mit einem gut aufgestellten und funktionierenden Beschwerdemanagement eine höhere Kundenzufriedenheit und somit auch eine bessere Kundenbindung im Unternehmen McDonald's generiert werden kann. Das Ziel dieser Arbeit ist mithilfe des Soll-Ist-Vergleichs diese Behauptung zu bestätigen. Danach möchte ich die Anwendung des Beschwerdemanagements und die durchgeführten Schritte im Rahmen des Beschwerdemanagementprozesses auf einer eingereichten Beschwerde veranschaulichen und analysieren.

Die vorliegende Arbeit ist in zwei Teile gegliedert und zwar in den theoretischen und den praktischen. Der erste Teil widmet sich der terminologischen Klärung. Darauf aufbauend wird im zweiten Teil die Umsetzung des Beschwerdemanagements in der Praxis gezeigt. Ich analysiere die eingeholten Daten, und zwar ein konkretes Beispiel und Standardverfahren von McDonalds. Schließlich vergleiche ich dank der Soll/Ist Analyse den Ist und den Soll Zustand des Beschwerdemanagements.

I. THEORETISCHER TEIL

1 DAS BESCHWERDEMANAGEMENT

Anfangs wäre es gut, den Begriff Beschwerdemanagement zu beschreiben, denn mit ihm ist die ganze Arbeit verbunden. Was alles umfasst eigentlich dieses Management? Das Beschwerdemanagement enthält die Ausarbeitung, Ausführung und Überprüfung der Schritte, die jedes Unternehmen im Beschwerdefall durchführen muss. Die Art und Weise, wie das Unternehmen mit der Beschwerde umgeht, soll schon früher festgestellt werden. Genauer gesagt handelt es sich um früher geplantes Verfahren, wie das Unternehmen die Beschwerde eigentlich beurkundet, übergibt und erledigt. (vgl. Cervinka; Schranz, 2009, S. 17)

„Das Beschwerdemanagement ist im Rahmen des Customer Relationship Managements der wichtigste Aufgabenbereich des Kundenbindungs- und Kundenbeziehungsmanagements.“ (Zeiler, 2017, S. 4) Dieses Zitat definiert die Wichtigkeit des BM's, die mit dem CRM in Verbindung steht. Auch wenn das Beschwerdemanagement nur ein kleiner und untrennbarer Bestandteil des CRM ist, ist seine Implementierung sehr schwierig. (vgl. Ratajczak, 2010, S. 18)

Die Hauptbedeutung des BM besteht in genau definierter Aussage. Die an ein Unternehmen früher bewirkten Kunden sind prinzipiell mehr bedeutsam als die, die wir seit dem Anfang neu gewinnen müssen. Die anhaltende Beziehung zu einem Kunden ist einträglicher als die kurzlebige geschäftliche Beziehung (vgl. Zeiler, 2017, S. 4)

Das BM kann davon abgeleitet sein, dass eine konkrete Unannehmlichkeit nicht korrekt erledigt wurde. Zum Beispiel fast jedes Unternehmen hat sein eigenes Motto, das aber nicht so oft in Erfüllung geht. Das kann zu ersten Anlässen gehören, die zur Kundenunzufriedenheit führen. (vgl. Cervinka; Schranz, 2009, S.16)

1.1 Das Kundenbeziehungsmanagement

Das Kundenbeziehungsmanagement ist zurzeit der untrennbare Bestandteil jedes Unternehmens. Es ist meist als Customer Relationship Management bezeichnet. Man kann den Begriff CRM in zwei Ausgangspunkte einstufen. Der erste Ausgangspunkt ist als Kommunikationsoptimierung bezeichnet. Dieser optimiert die Kundenorientierung und die Integration aller Verfahren im Marketing, Absatz und Dienstleistung, die sich auf die Kunden beziehen. Vor allem geht es um die Vereinheitlichung und den Gebrauch alle

Kundenauskünfte in einer Datenbank. Wichtig ist auch die Synchronisierung der Kontaktstellen, die mit den Kunden im Zusammenhang stehen.

Den zweiten Ausgangspunkt bezeichnet man als Verhältnisentwicklung (Kundenbeziehungsmanagement). Er verrichtet sehr oft die gleiche Technik, die aber nicht als die wichtigste gilt. Spezifisch ist gerade die Bemühung, ein Verhältnis zu erstellen, dass der Kunde ernst wahrnehmen wird. Der Glaube an das Unternehmen und die Treue kann man weder abpressen noch kaufen. (vgl. Stauss; Seidel, 2007, S.4)

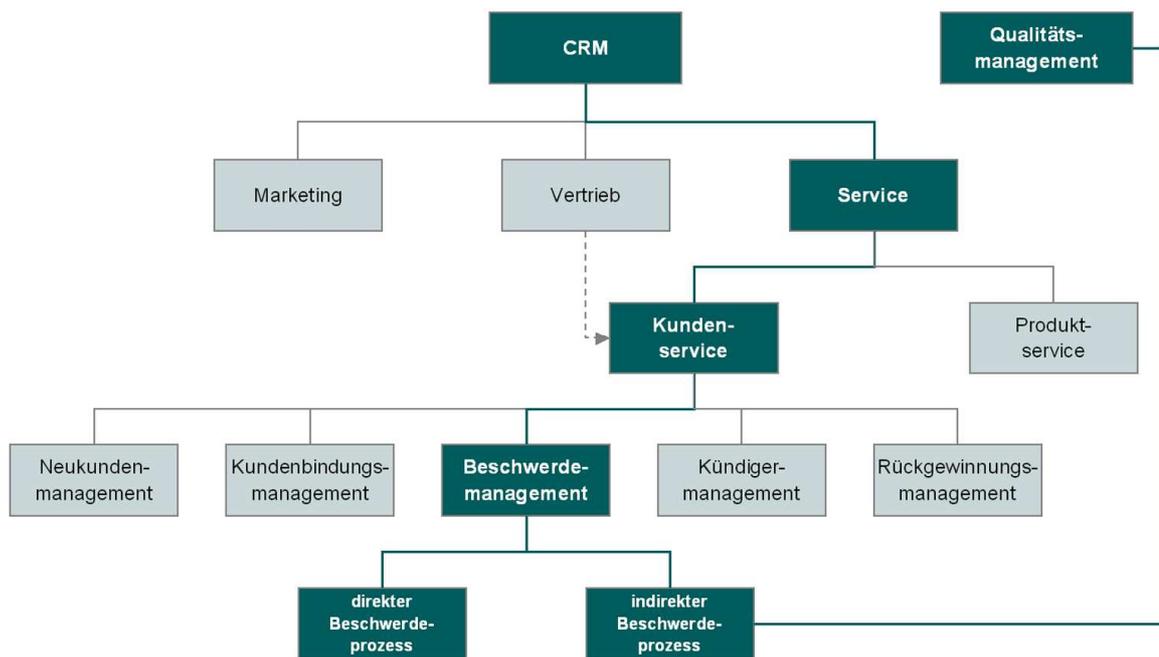


Abb. 1 Eingliederung des Beschwerdemanagements in CRM¹

Das Bild veranschaulicht die Struktur des Kundenbeziehungsmanagements und zeigt, wohin das Beschwerdemanagement eigentlich gehört.

1.2 Grundlagen des Beschwerdemanagements

Das erfolgreiche Beschwerdemanagement besteht seit dem Anfang aus einer gut organisierten Unternehmensführung. Die Führung wählt die entsprechende Gruppe von Menschen aus, die auch in dieser Führung wirken. Dieser Gruppe wird die Funktion zugewiesen, einen Plan oder effektiven Entwurf für das Beschwerdemanagement zu erstellen. Notwendig

zum Erfolg dieses Entwurfes ist die Unterstützung von mehreren Personen, die auch in diesem Unternehmen arbeiten. Sie helfen dieser Gruppe mit der Realisierung, weil sie zum Beispiel eine einfallreiche Beihilfe dazu leisten können. Es passiert sehr oft, dass das Unternehmen diese Aufgabe nur einer Person übergibt. Im Fall der erfolgreichen Einführung ist es empfehlenswert, dass das Unternehmen die Ist-Analyse durchführt. Diese Analyse bringt einen Entwurf hervor, mit welchem das Unternehmen weitere Schritte machen kann. (vgl. Ratajczak, 2010, S. 35-37) Im Fall des Unternehmens McDonald's ist es nutzlos, die Einführung des BM zu erwähnen.

1.3 Die Beschwerdemanagement-Norm ISO 10002:2010-05

Im Jahr 2005 entstand die offizielle und zugleich weltweit wirkende Norm, die für das Beschwerdemanagement gültig ist. Sie wurde in Deutschland als *DIN ISO 10002:2010-05* unter dem Begriff *Qualitätsmanagement - Kundenzufriedenheit - Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen* herausgebracht.²

„Sie verlangt in Anhang C die Grundsätze der Offenheit, Unparteilichkeit, Diskretion, Zugänglichkeit, Vollständigkeit, Billigkeit und Sensibilität in allen Prozessen zur Reklamationsbearbeitung.“ (Zeiler, 2017, S. 19) Die Norm zeigt dem Unternehmen an, wie die Erledigung der Beschwerden bestenfalls durchgeführt werden sollte.

1.4 Die Ziele

Jedes Unternehmen soll die Ziele und die Aufgaben schon vorwärts planen und vorhaben. Erster wichtiger Schritt ist die Durchführung der Fragestellung. Die Fragestellung ist mit den Fragen verbunden wie zum Beispiel: Was wir als das Unternehmen erreichen wollen? Steht für uns der Kunde auf dem ersten Platz? (vgl. Ratajczak, 2010, S.38) Mit der Überlegung der Ziele stellt das Unternehmen auch den Beschwerdemanagementprozess fest, in dem die Bearbeitung der Beschwerde genau bestimmt ist. Auf den Beschwerdemanagementprozess wird in dem Kapitel 1 eingegangen.

¹ <http://docplayer.org/2614492-Beschwerdemanagement-uebung-zum-krankenhausmanagment-ws-2014-2015.html>

² <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beschwerdemanagement-28225>

In der höheren BM-Gliederung des Zieles und des Vorhabens unterscheidet man drei Einheiten:

1. Die Kundenbefriedigung verstärken beziehungsweise sicherstellen
2. Die Schwächen im Betrieb im Fall eines Qualitätsmanagements entdecken und entfernen
3. Die Konkurrenzfähigkeit des Betriebs zu verschaffen und entwickeln

Von diesen erwähnten Abteilungen kann das Unternehmen nächste Zielsetzungen deduzieren. Dank der Erfüllung dieser Aufeinanderfolge ist es möglich, in der Zukunft davon zu profitieren. Zu den meisten Zielsetzungen gehören:

- Das Unternehmen bemüht sich möglichst lange Kundenbeziehung zu schaffen
- Das Kaufausmaß und die Kauffülle steigern
- Die Gefahr vom Kundenverlust aussetzen
- Den Anstieg der Kundenbindung erlangen
- Die Steigerung der Beschwerdezufriedenheit sichern. Sie bahnt an, wenn das Unternehmen bestimmte Anforderungen erfüllt, die der Kunde von ihm verlangt hat
- Die Anerkennung der Konsumentenwünsche
- Optimistisches Ansehen und Einsatz formen und aufbessern
- Die Aktionen abwehren, die mit dem Tausch und Rückgabe verbunden sind
- Die Erzeugnisse und das Service verbessern (Vgl. Cerwinka; Schranz, 2009, S. 18-19)

1.5 Direkter und indirekter Beschwerdemanagementprozess

Dieser Prozess muss jedes Unternehmen durchführen, falls es ein wirksames Beschwerdemanagement haben möchte. In diesem Prozess sind die wesentlichen Schritte

und Teile dargestellt, wie das Unternehmen die Kundenbeschwerden behandeln soll.³ Diese Aufgabenfelder können auch anders definiert oder interpretiert werden. Es hängt davon ab, um welche Organisation es geht, beziehungsweise in welchem Bereich diese Organisation unternimmt.

Man unterscheidet zwei Formen dieses Prozesses und zwar den direkten und indirekten Prozess. Beide Formen enthalten vier Aufgaben. Der direkte Prozess steht näher zu den Kunden, weil er aus direkten und unzufriedenen Erfahrungen der Kunden besteht. Dieser Prozess ist im Zusammenhang mit dem Kundenbeziehungsmanagement sehr wichtig. Direkter Prozess umfasst diese Aufgaben: die Beschwerdestimulierung, Beschwerdekannalisierung, Beschwerdeannahme und die Beschwerdebearbeitung.

Im Gegenteil dazu steht der zweite Prozess, der sogenannte indirekte Prozess. Indirekter Prozess ist abgelaufen, auch wenn das Unternehmen nicht mit den Kunden in Berührung kommt. Er hat vor allem für das Qualitätsmanagement bestimmende und ausschlaggebende Bedeutung. Die vier Aufgaben, die dazu gehören sind: die Beschwerdeauswertung, Beschwerdemanagement-Controlling, Beschwerdereporting und Beschwerdeinformationssnutzung.⁴

1.5.1 Stimulierung

Die Beschwerdestimulierung ist so gemeint, dass es dem Kunden auf gar keinen Fall verhindert werden darf, die Beschwerde einzureichen. Das Unternehmen soll die Kunden, die sich beschweren wollen, ernst nehmen und respektieren. An dieser Stelle muss man besonders betonen, dass sehr empfehlenswert ist, keine Barriere oder Sperre im Sinne der Beschwerdeeinreichung zu bauen.⁵ Dem Kunden muss klar mitgeteilt, dass die Möglichkeit, sich zu beschweren, ihm zur Verfügung steht. Das Unternehmen muss noch andeuten, dass von ihm die Beschwerden gerne begrüßt werden.⁶ Wenn die erste Aufgabe nicht gut funktioniert, führt es zur Kundenabwanderungen.

³ <https://www.business-wissen.de/hb/ziele-und-aufgaben-des-beschwerdemanagements/>

⁴ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beschwerdemanagement-28225#head4>

⁵ <https://www.business-wissen.de/hb/ziele-und-aufgaben-des-beschwerdemanagements/>

⁶ <http://www.beschwerde-management.com/>

1.5.2 Kanalisierung

Die Beschwerdekalisierung schließt sich völlig an die Stimulierung an. Bei der Einrichtung von Beschwerdekälen muss ein Unternehmen feststellen, welche Weise ist für ihn die Beste und wie viel Kanäle es braucht.

Laut Cerwinka und Schranz (2009, S. 156) müssen bestimmte Fragen beantwortet werden wie z.B.: Gibt es jemand in unserem Unternehmen, den man ansprechen kann? Ist diese Person dafür ausreichend zuständig? Ist die Person für jeden Mitarbeiter im Unternehmen bekannt und weiß das Personal genau, wann sie erreichbar ist? (vgl. Cerwinka; Schranz, 2009, S. 156) Diese Fragen stellt man sich nur, wenn man sie auf eine bestimmte Person zielen will, was z.B. der feststehende Beschwerdemanager ist. Man muss betonen, dass nicht immer nur der Beschwerdemanager als ein Ansprechpartner gilt. „Letztlich kann jeder Mitarbeiter im Unternehmen die Anlaufstelle für eine Beschwerde sein.“⁷ Dieses Zitat erwähnt die Situation, wann die Beschwerdekäle nicht gut eingerichtet sind oder die, in welcher es um die direkte Kommunikation geht. Darum muss das Unternehmen bei jedem Mitarbeiter die Schulung durchführen. Über die Schulung wird in dem Kapitel 3 gesprochen.

Man soll nicht vergessen, die wichtigsten und meist verwendeten Beschwerdekäle zu erwähnen:

- „Service-Hotline
- Rückmeldekarte beim Produkt
- E-Mail
- Formular im Internet“⁸

1.5.3 Annahme

Mit der Beschwerdeannahme hängen viele Aufgaben zusammen. Eine davon ist beispielsweise die Dokumentation der Beschwerde. Nächste Aufgabe, die auch sehr wichtig ist, ist die Antwort, die das Unternehmen dem bestimmten Kunden zurückschicken soll. In dieser

⁷ <https://www.business-wissen.de/hb/ziele-und-aufgaben-des-beschwerdemanagements/>

Antwort muss stehen, dass die Beschwerde angenommen wurde und wann genau das Feedback zurückkommt. Der Kunde muss jedenfalls informiert werden.⁹

1.5.4 Bearbeitung

Der vierte Schritt des Prozesses dient dazu, dass die Beschwerde planmäßig und konsequent bearbeitet wird. Das Unternehmen muss sich im Rahmen der versprochenen Frist melden, sonst wird der Kunde eine schlechte Meinung haben. Bei der Bearbeitung kann man verschiedene Evidenzen benutzen, damit er genau weiß, ob die Erledigung korrekt durchgeführt wurde und ob er die Frist eingehalten hat. (vgl. Zeiler, 2017, S.21) Jedes Unternehmen sollte die Evidenz der Beschwerden verwalten.

„Der Umfang der Reaktion richtet sich dabei nach der Größe des Problems, die Gestaltung der Reaktion wird im Vorfeld festgelegt.“ (Zeiler, 2017, S. 21) Dieser Satz ergibt uns, dass jede Beschwerde je nach der Art verschiedene Bearbeitung haben soll. Wie das Unternehmen auf eine bestimmte Beschwerde reagieren soll, soll schon im Voraus definiert werden.

Die verschiedenen Formen der Kompensation werden im Kapitel 2 erwähnt.

Der vierte Schritt des direkten Beschwerdemanagementprozesses spielt im Fall der Kundenzufriedenheit eine große Rolle. Die nicht korrekt durchgeführte Kompensation beeinflusst die zukünftige Verhaltensweise im Fall der Kundenbindung.¹⁰

„Um ein standardisiertes Textniveau bei den Antworten zu gewährleisten, sind dynamische Textbausteine zu empfehlen, die automatisch mit individuellen Kundendaten und Falldaten per Beschwerdemanagement Software gefüllt werden.“¹¹ Sehr empfehlenswert ist nicht nur die Form der Kompensation bereit zu haben, sondern auch ein bestimmtes Dokument, welches feste Wortformulierungen enthält.

⁸ <https://www.business-wissen.de/hb/ziele-und-aufgaben-des-beschwerdemanagements/>

⁹ <https://www.business-wissen.de/hb/ziele-und-aufgaben-des-beschwerdemanagements/>

¹⁰ <http://www.beschwerde-management.com/>

¹¹ <http://www.beschwerde-management.com/>

1.5.5 Auswertung

Die Auswertung der Beschwerde gehört in den indirekten Beschwerdemanagementprozess, der der zweite Teil des Prozesses ist. Die Auswertung beschäftigt sich mit dem Ausmaß und der Einordnung der angekommenen Beschwerden. Jeder Beschwerde kann eigene Priorität bei der Einordnung bekommen. (vgl. Zeiler, 2017, S. 22)

Dank der Auswertung kann das Unternehmen leicht erkennen, wo es die häufigsten Fehler macht. Die wiederholten Beschwerden bezeichnen klares Signal, was wir verbessern oder reparieren müssen. Bei der Auswertung ist wieder empfehlenswert, angekommene Beschwerden in der Evidenz zu halten.

„Wenn dieser Prozess der Beschwerdeauswertung regelmäßig durchlaufen und gepflegt wird, ist dies eine besonders gute Möglichkeit für das Unternehmen und alle seine Mitarbeiter zu lernen.“¹² Aus jeder Beschwerde kann sich nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Mitarbeiter belehren lassen.

1.5.6 Beschwerdemanagement-Controlling

Das Controlling besteht aus drei Abteilungen und zwar: aus dem Übersicht-Controlling, Pflicht-Controlling und Aufwand-Profit-Controlling. Das Übersicht-Controlling beweist uns in welchem Umfang der Kunde mit seiner Beschwerde die *Kundenzufriedenheit* in der Opposition zum Unternehmen reflektiert. In diesem Fall sind bestimmte Beschwerden hilfsbereit, die der Kunde selber geschrieben hat. Man vergleicht die versteckte Beschwerden mit den nicht ausgesprochenen. Das Pflicht-Controlling beaufsichtigt auf die Befolgung der im Beschwerdemanagementprozess stabil festgesetzten Punkte. Diese Punkte helfen bei der Befolgung von *Qualitäts-* und *Produktivitätsstandards* binnen des Beschwerdemanagements. Mittels Aufwand-Profit-Controlling vermutet man Aufwand- und Profitergebnisse und dabei auch die Rentabilität des Beschwerdemanagements. (vgl. Zeiler, 2017, S.22)

¹² <https://www.business-wissen.de/hb/ziele-und-aufgaben-des-beschwerdemanagements/>

1.5.7 Beschwerdereporting

Das Beschwerdereporting garantiert, dass die bedeutenden Einheiten wiederholt in Kenntnis gesetzt werden. Es handelt sich um die Informationen wie zum Beispiel der Typ und Ausmaß der Beschwerde. Die Zeitspannen, die Empfänger und der Typ gebotenen Auskünften zu Kundenbeschwerden werden im Voraus festgestellt. (vgl. Zeiler, 2017, S.22)

1.5.8 Beschwerdeinformationsnutzung

Man nimmt verschiedene Kennziffern, die weiterhelfen können. Diese erwähnten Auskünfte können später als die Basis für Maßregeln zur Vervollkommnung von Verfahren im Unternehmen helfen. Die Kennziffern stellen unter anderem die Berichte über die Menge von Beschwerden bereit, in welcher Sphäre sie überwiegen, welche Erzeugnisse, Verfahren oder Kundenkategorie beeinflussen sind. (vgl. Zeiler, 2017, S.22)

Ziele, Aufgaben und Rahmenfaktoren des Beschwerdemanagements

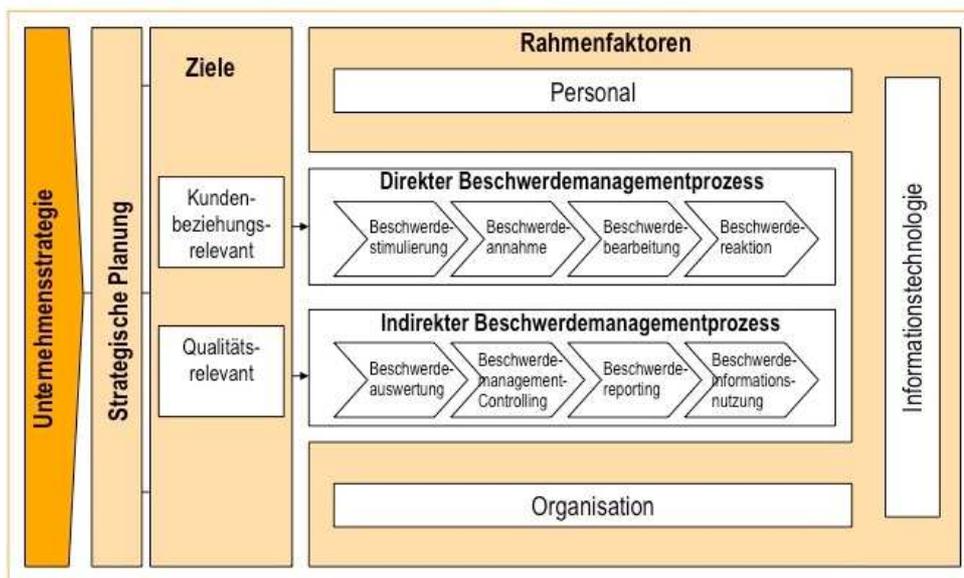


Abb. 2 Ziele, Aufgaben und Rahmenfaktoren¹³

Auf dem Bild sieht man die einzelne Schritte des Beschwerdemanagementprozesses

¹³ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/beschwerdemanagement-28225#definition>

1.6 Die Kundenzufriedenheit

„Die Zufriedenheit der Kunden ist ein zentraler Bestandteil des Marketings.“ Mit der Kundenzufriedenheit ist wirklich das Marketing fest verbunden. Sie gehört zwischen die psychologischen Marketingsichten, die affirmativ zur Erreichung der wirtschaftlichen Ergebnisse beisteuern.¹⁴

Die Kundenzufriedenheit steht auch eng im Zusammenhang mit der Kundenbindung. Es handelt sich um eine Vision, die nach dem Kauf entsteht. Dank dieser Vision kann der Kunde gekaufte Produkte mithilfe seiner Benutzung bewerten. Die Forschung analysiert das Vorgehen der Kunden, die direkt nach dem Einkauf verläuft. In dieser Forschung wird die Kundenzufriedenheit als unbestimmtes Gebilde eingesetzt, welches die Kongruenz zwischen subjektiven Vermutungen und erfahrenen Erfüllungen bei Produkten äußert.¹⁵

1.6.1 Messung der Kundenzufriedenheit

Es handelt sich um die Unterscheidung des Vorgehens, das entweder charakteristisch oder ereignisreich erklärt ist.¹⁶ Wenn die Vermutung überboten wird, führt es zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Es geschieht bei gegenteiligem Ergebnis oft, dass die Kunden ihre Unzufriedenheit mehrmals und öfter der Umgebung mitteilen.

1.6.2 Empowerment

Empowerment oder auch die Ermächtigung, ist ein Instrument, welches die Endbeschäftigten benutzen können. Es handelt sich um den Stand, wenn der Endbeschäftigte die Werkzeuge zur Verfügung hat, die er nutzen kann, um die Kunden zu befriedigen oder zu beruhigen. Empowerment kann viele Formen annehmen. Es ist notwendig zu prüfen, ob dieses Instrument nicht vom Arbeitnehmer ausgenutzt wird. (vgl. Spáčil, 2003, S.50)

¹⁴ <https://www.marktpraxis.com/blog/was-versteht-man-unter-kundenzufriedenheit/>

¹⁵ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kundenzufriedenheit-39738>

¹⁶ <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kundenzufriedenheit-39738>

1.7 Die Kundenbindung und die Maßnahmen

Die Kundenbindung hat keinen identischen Gebrauch im Bereich der Literatur, die über Marketing und Wirtschaft behandelt. Die ersten Begriffserklärungen der Kundenbindung kommen wieder auf linearen und orthodoxen Erklärungsform zurück, die dem Behaviorismus entsprechen ist. Der Zusammenhang mit den Kunden wurde genauer auf das Einkaufsverhalten eingeschränkt. Die Kunden werden erst als anhängliche bezeichnet, wenn sie die mehrmaligen Wünsche auf das Produkt oder das Service bezeigen. Die Kundenbindung ist auf Grund des bemerkbaren und realen Einkaufsverhaltens untersucht. (vgl. Brock, 2008, S. 8)

1.7.1 Die effektiven Hilfsmittel und Maßnahmen für die Kundenbindung

Es gibt ein paar Empfehlungen, wie das Unternehmen eigentlich die feste Kundenbindung erreichen kann. Im günstigsten Falle ist es empfehlenswert, die früher gewonnenen Kunden zu behalten, anstatt nach neuen zu Suchen. Die Investition in die Neukunden ist mehrmals teurerer als in die früher gewonnenen.

Laut Geer¹⁷ (2018) sind diese 7 Empfehlungen sehr hilfreich und effektiv:

1.7.2 Exzellenter Service

Der gute Service für die Kunden steht auf dem ersten Platz. Es gibt wieder ein paar Bedingungen, die das Unternehmen einhalten muss, damit es einen hervorragenden Service hat. Der Service muss so viel wie möglich für die Kunden angenehm und zugänglich sein. Damit verbunden ist der Bedarf an mehrere Übertragungskanäle. Diese Kanäle sollen den Kunden als Hilfestellung und Betreuung dienen. Heutzutage gibt es ein Trend und zwar, dass zu den Kanälen auch das soziale Netzwerk gehört.¹⁸

Zu den Hauptmerkmalen, die mit dem hochwertigen Service in Verbindung stehen, gehört auch die professionelle Behandlung der Beschwerde. Je schneller und sachverständiger die

¹⁷ <https://www.honestly.de/blog/kundenbindung-instrumente/>

¹⁸ <https://www.honestly.de/blog/kundenbindung-instrumente/>

Beschwerde verarbeitet wird, umso stärker wird die Kundenbeziehung. Mit der effektiven Verarbeitung erwartet der Kunde auch großmütige Zurückerstattung.¹⁹

1.7.3 Bonus-Programme

Die Bonus-Programme sind den loyalsten Kunden angeboten. Die Weise, wie der Kunde für die Treue honoriert sein konnte, gibt es mehrere:

- Gutscheine
- Merchandise
- Außerordentliche Dienstleistungen
- Früherer Zugang zu den neuen Artikeln

Die Bonus-Programme sollen so attraktiv gestaltet sein, damit das Unternehmen seine Zeit nicht umsonst verliert. Der Aufbau des Programms soll so effektiv und durchgedacht sein, dass der Kunde es gerne benutzt.²⁰

1.7.4 Personalisierung

Die Hauptaufgabe der Personalisierung ist, ein persönlich gestaltetes Angebot für den bestimmten Kunden zu schaffen. Der Kunde hat dank dessen das positive Gefühl. Zu der häufigst verwendeten Weise gehört die persönliche oder schriftliche Verbindung mit dem Kunden, die wir oft wiederholen. Während der Verbindung kommt es wieder zu dem persönlich entsprechenden Angebot.²¹

1.7.5 Kundenfeedback

Das Unternehmen soll den Kunden die Möglichkeit vermitteln, eine Rückmeldung zu hinterlassen. „Der ideale Zeitpunkt zur Kontaktaufnahme für Feedback ist die Phase direkt nach dem Kauf.“²² In diesem Fall handelt es sich um verschiedene Fragebogen, die das Unternehmen in der E-Mail dem Kunden zusenden kann. Zu diesem Anlass kann der Kun-

¹⁹ <https://www.honestly.de/blog/kundenbindung-instrumente/>

²⁰ <https://www.honestly.de/blog/kundenbindung-instrumente/>

²¹ <https://www.honestly.de/blog/kundenbindung-instrumente/>

de seinen Entschluss nach dem Kauf noch einmal beurkunden, und damit auch seine Beziehung zum Unternehmen verstärken.²³

Es ist sehr wichtig mit den Kunden, die die Rückmeldung aufgeben, so bald wie möglich in Kontakt zu treten. Das Unternehmen soll sich für die Rückmeldung bedanken und bestenfalls zuerst den unzufriedenen Kunden eine Antwort schicken. Damit kommt es zur Vorbeugung der ablehnenden Beurteilung.²⁴

1.7.6 Aufbau der Kommunität

Für jede Marke ist sehr wichtig und kostbar, dass der Kunde zu ihr die Solidarität verspürt. Es kann effektiv für die Kunden sein, dass Sie die Chance der Wechselwirkung haben. Damit die Kundenbindung entstehen kann, soll das Unternehmen regelmäßig die Kunden pflegen und mit ihnen kommunizieren. Die Verbindung zwischen dem Kunden und dem Unternehmen soll vertraulich gestaltet sein. Zum guten Funktionieren der Kommunität gehört auch das, dass die Kunden mit ihrer eigenen Story auf der Webseite beitragen können. Guter Aufbau der Kommunität ist mit zwei Kennzeichen bezeichnet und zwar: Wert und Zukunftsfähigkeit. Der Schlüssel zum Erfolg sind glaubhafter Stoff und interessante Gespräche.²⁵

1.7.7 Cross-Selling

Dieser Begriff bedeutet in der Praxis, dass das Unternehmen beispielweise zum eigenen Produkt so viel wie möglich gleichartige Produkte oder Dienstleistungen, zur Verfügung stellt. Dank des großen Cross-Selling Potenzials, wächst im Unternehmen nicht nur der Absatz, sondern auch die Kundenbindung. „Da der Kunde verschiedene Produkte/Leistungen aus Ihrer Produktpalette bezieht, bindet er sich an Ihr Unternehmen.“ Das heißt, dass der Kunde unterschiedliche Produkte des Unternehmens benutzt und in diesem Fall sich an das Unternehmen bindet. „Cross-Selling ist eine Verkaufsstrategie, die den gesamten Bedarf des Kunden mit eigenen Produkten abdeckt.“ Dank dem Cross-Selling ist

²² <https://www.honestly.de/blog/kundenbindung-instrumente/>

²³ <https://www.honestly.de/blog/kundenbindung-instrumente/>

²⁴ <https://www.honestly.de/blog/kundenbindung-instrumente/>

²⁵ <https://www.honestly.de/blog/kundenbindung-instrumente/>

das Unternehmen fähig alle Bedürfnisse der Kunde zu versorgen.²⁶ Im Fall McDonald's geht es um das Menü, in dem neben dem Hamburger auch ein Getränk und Pommes Frites sind. Der Kunde wählt lieber alles zusammen aus, weil es zusammen billiger ist.

1.7.8 Systemangebote

Die Systemangebote dienen dazu, absichtlich den Kunden beschweren zu machen, im Fall des Weggehens zur Konkurrenz. Das Musterbeispiel ist, wenn der Kunde ein bestimmtes Produkt kauft, das aber noch anderes Zubehör braucht. Bestenfalls stellt das Unternehmen das Produkt so her, dass es nur mit einem anderen von der gleichen Marke brauchbar ist. Der Kunde stellt also anfangs fest, ob er sich an das Unternehmen verpflichten möchte. Man muss aber dieses Hilfsmittel vorsichtig verwenden. Die Kunden sollen bei dem Einkauf über Vorteile informiert werden. Zur funktionsfähigen Kundenbindung kommt das Unternehmen niemals dank dem Zwang.²⁷

1.8 Soll-Ist Analyse

Die Soll-Ist Analyse kann man auch als der Soll-Ist-Vergleich (kurz SIV) nennen. Dieser Vergleich setzt jedes Mal verschiedenartige Vorhaben- und Ist Daten entgegen. Er ist in manchen Unternehmen das wesentliche Hilfsmittel für die Vorbereitung und Lenkung, denn er ist sehr variabel und funktioniert in vielen Fachgebieten. Man verwendet ihn sehr oft im Fall der Aufdeckung der Verschiedenheit des Gewinns und des Aufwands. Dadurch kann man die Beweggründe untersuchen, die zu den Verschiedenheiten führten. Als Nächstes findet man die bestimmte Schritte zur Beseitigung oder mindestens Minderung der Verschiedenheiten. Der SIV gehört im Regelfall zu den Bausteinen des Controlling-Regelkreises.²⁸

²⁶<https://www.honestly.de/blog/kundenbindung-instrumente/>

²⁷<https://www.honestly.de/blog/kundenbindung-instrumente/>

²⁸https://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/profirma-professional/soll-ist-vergleich-zentralesplanungs-und-steuerungsin-1-definition-ziele-und-aufgaben-des-soll-ist-vergleichs_idesk_P111444_HI1463707.html

1.8.1 Ziele

Zu den wichtigsten Zielen gehört:

- Der Vergleich der Vorhaben (Zielen) und wirklich erzielte Arbeitsgänge
- Die Ausweisung und Vorstellung von Verschiedenheiten
- Die Konstatierung der Beweggründe , die zur Verschiedenheiten führten
- Die Nachforschung, Identifizierung und Durchführung von Schritten zur Optimierung
- Stimulation für systematische und vorausplanende Optimierung²⁹

²⁹ https://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/profirma-professional/soll-ist-vergleich-zentralesplanungs-und-steuerungsin-1-definition-ziele-und-aufgaben-des-soll-ist-vergleichs_idesk_PI11444_HI1463707.html

2 DIE BESCHWERDE

Was kann man eigentlich als eine Beschwerde bezeichnen? Die Beschwerde ist jede von den Kunden ausgelöste Bemerkung, die mit der Unzufriedenheit verbunden ist. Diese Bemerkung ist direkt an das bestimmte Unternehmen weitergeleitet. Das Vorhaben der Weiterleitung ist die Bestrebung, um auf ein unpassendes Benehmen hinzuweisen. (vgl. Cerwinka; Schranz, 2009, S. 17) Zu den Aufgaben, die jedes Unternehmen im Zusammenhang mit dem Beschwerdemanagement hat, gehört auch eine Notwendigkeit. Es geht um die Unterscheidung der Beschwerden, wie eigentlich die Beschwerde für das bestimmte Unternehmen heißt und gilt. Dann kann das Unternehmen erst sein Beschwerdemanagement richtig nutzen. (vgl. Ratajczak, 2010, S.20) Die nicht richtig durchgeführte Unterscheidung führt zur Verlangsamung des Verfahrens.

„Mit einer Beschwerde ist nicht immer auch automatisch eine juristische Forderung verbunden.“ (Cerwinka; Schranz, 2009, S.17) Dieses Zitat erklärt den Unterschied zwischen der Beschwerde und der Reklamation. Diese zwei Begriffe scheinen das Gleiche zu bedeuten. Die Differenz besteht in anderen Bedingungen. Im Fall der Reklamation ist das Unternehmen juristisch irgendwie verpflichtet. Die Kunden haben das Recht, bestimmte Reklamation anzugeben. Die Reklamation ist ein Typ der Beschwerde, die mit dem Mangel eines Artikels beziehungsweise nicht ausreichendem Dienst mit einem berechtigten Anspruch im Beschwerdemanagement existiert.³⁰

Jede Entgegnung der Kunden, die nicht als eine Beschwerde bewertet ist, wird prinzipiell in anderer Abteilung erledigt. (vgl. Ratajczak, 2010, S.21)

„Es lassen sich insbesondere zwei Ansätze unterscheiden: Die Beschwerde im weiteren Sinne (i.w.S.) und die Beschwerde im engeren Sinne (i.e.S.).“ (Brock, 2008, S. 18) Im ersten Fall handelt es sich um alle denkbaren Entgegnungen auf bestimmte Unzufriedenheit. Diese Entgegnungen kann man noch in zwei weitere sortieren. Die erste enthält prinzipiell die Antwort von Kunden auf die Enttäuschung. Hier erkennt man auch die initiativ oder passiv handelnden Kunden. Die zweite Sorte hält auseinander, ob der Kunde mit seiner Beschwerde an die Öffentlichkeit tritt, oder ob der Kunde nur ein privates Gespräch über

³⁰ <http://www.beschwerde-management.com/>

die Beschwerde führt. Die nicht offenen Gespräche enthalten dazu die sogenannte Mund-zu-Mund-Kommunikation oder auch den Austausch des Lieferanten.

Die Beschwerde i.w.S. beinhaltet die Entgegnungen, die völlig gegen den Händler zielt. Hierzu gehören alle schriftlichen, mündlichen oder persönlichen Äußerungen, die von den Kunden angenommen wurden. (vgl. Brock, 2008, S. 18-19)

Die Beschwerde ist die Möglichkeit für die Optimierung des Niveaus.

2.1 Beschwerdearten

Die Beschwerden kann man unterschiedlich einordnen. Es hängt von der Situation ab. Die Kunden haben verschiedene Möglichkeiten, wie sie die Beschwerde einreichen können. Jeder Kunde bevorzugt seine Einreichung Form, die ihm passt.

2.1.1 Beschwerde am Telefon

Die Beschwerdeannahme am Telefon ist die schwerste im Sinne der Bearbeitung. Die Person, die die telefonische Beschwerde annehmen und erledigen soll, muss die anspruchsvolle Aufgabe bewältigen. Zu den häufigsten Anlässen warum sich der Kunde diese Möglichkeit auswählt gehören zum Beispiel folgende:

- Der Kunde kommt schnell und problemlos an die bestimmte Person oder Abteilung
- Der Kunde kann in seiner Umgebung verbleiben und kann ohne die direkte Begegnung die Konfrontation führen
- Der Kunde erwartet sofortige Lösung seines Problems
- Der Kunde verliert keine Zeit mit dem Schreiben eines Briefs oder einer E-Mail
- Der Kunde hat die Möglichkeit den Anruf immer beenden zu können (vgl. Cerwin-ka; Schranz, 2009, S. 91)

Bei der Annahme der telefonischen Beschwerde muss der verantwortliche Mitarbeiter bestimmte Regeln einhalten.

2.1.2 Die schriftliche Beschwerde

Der Kunde, der sich per Email oder Brief meldet, zeigt dem Unternehmen, dass er sich lieber mühevoller Weise ausgewählt hat. Davon kann man schnell deduzieren, dass ihm viel

an dieser Beschwerde liegt, dass sie überhaupt berücksichtigt wird. Während dem Schreiben macht sich der Kunde schon klar, welche Ansprüche er an das Unternehmen hat, damit die Entschädigung in Ordnung erledigt wird. Warum sich der Kunde diese Art der Beschwerde auswählt, bestätigen die folgende Aussagen:

- Der Kunde will mit der Bitte beweisen, wie wichtig die Beschwerde für ihn ist.
- Der Kunde hofft, dass ihm der Brief hilft, größere Aufmerksamkeit zu bekommen
- Der Kunde bevorzugt diese Möglichkeit, aus diesem Grund, dass die von ihm gewünschte Dokumentation erfolgt
- Der Kunde wünscht, dass sein Brief an mehrere Abteilungen geht und damit seine Beschwerde aus mehreren Sichten bewertet werden kann
- Der Kunde vermutet, dass die schriftliche Beschwerde seine letzte Gelegenheit ist, wie er an die Entschädigung herankommen kann (vgl. Cerwinka; Schranz, 2009, S. 101)

Jede erhaltene Beschwerde, die schriftlich an das Unternehmen übergeben ist, hat im Vergleich mit der mündlichen Beschwerde ganz andere gesetzliche Wichtigkeit. Mit der schriftlichen Beschwerde kann sich selbst das Unternehmen aus anderer Perspektive zeigen. Darum ist es sehr wichtig, wie die bestimmte Person, die diese Beschwerde erledigen soll, darauf reagiert. Man muss genau wissen, welche Wörter und Ausdrücke er wählen soll. Alles was in der schriftlichen Antwort des Unternehmens steht, und nicht richtig oder korrekt geschrieben ist, kann der Kunde sehr leicht zu Nutze machen. (vgl. Cerwinka; Schranz, 2009, S. 101-102)

2.1.3 Beschwerde via Internet

Diese Art der Beschwerde ist sehr ähnlich der mündlichen Beschwerde. Die Kunden haben die Möglichkeit sehr spontan und frei die E-Mail zu verfassen. Sie können die Beschwerde gleich an das Unternehmen einreichen, damit sich dem persönlichen Kontakt entziehen. (vgl. Cerwinka; Schranz, 2009, S. 122)

Was gehört zu den meisten Merkwürdigkeiten, die mit den Beschwerden per E-Mail verbunden sind?

- Der Kunde beschwert sich spontan und direkt. Er bevorzugt lieber die unpersönliche Verbindung
- Der Kunde hat irgendeine Erwartung. Er erwartet schlagfertige Antwort
- Bei dieser Möglichkeit ist sehr leicht und mühelos, im Vergleich mit dem Brief, eine E-Mail mit der Beschwerde zu verfassen
- Der Aufbau und die Konstruktion sind oftmals nicht korrekt gestaltet. (vgl. Cerwinka; Schranz, 2009, S.122-123)

2.2 Was der Kunde im Beschwerdefall erwartet

Das primärste ist, dass das Unternehmen weiß, an was den Bedarf die Kunden am meisten haben. Diese Grundlage hilft dem Unternehmen bei besserer Kundenorientierung. Diese Orientierung soll am Anfang bei der Einführung des Beschwerdemanagements als die Basis gelten. Man hält es für eine gute Voraussetzung. Zu den wichtigsten Aufgaben, die das Unternehmen sicherstellen soll, gehört vor allem die Befriedigung der Erwartungen. Im Sinne der sinnvollen Befriedigung soll man einen Schritt voraus sein, als der Kunde erwartet. Es führt zur stärkeren Kundenbindung. (vgl. Cerwinka; Schranz, 2009, S.28)

Was der Kunde eigentlich im Beschwerdefall erwartet? Er möchte auf dem schnellsten Weg seine Beschwerde äußern. Darum soll die Erledigung der Beschwerde wirklich womöglich schlagfertig sein. Sehr wichtig ist für den Kunden, dass er leicht finden kann, wo er die Beschwerde einreichen kann. Es geschieht oft, dass die Webseiten nicht richtig hergestellt sind. Im Fall des Unternehmens McDonald's ist die Webseite übersichtlich erstellt. Bei dem Einkauf eines Produktes bestimmte Marke zeigt der Kunde eindeutige Zuversicht, die er im keinen Fall verliert. Bei der Erfüllung seiner Erwartungen ist er bereit, die Kundenbindung zum Unternehmen noch zu verstärken. Für den Kunden ist es leichter, bei bestehendem Lieferanten zu bleiben, als neue zu suchen. Der Kunde hofft, dass mit seiner Beschwerde und der Bitte zur Verbesserung kommt. Er denkt, dass er das Unternehmen an die minderwertigen Produkte hinweisen kann. (vgl. Cerwinka; Schranz, 2009, S.28-29)

2.2.1 Customer Buying Cycle

Dieses Schema ergibt uns vier verschiedene Phasen. Genauer gesagt, die Entwicklungsstufen, in welchen das Verhältnis des Käufers zum Betrieb verläuft.

- Anregungsphase
- Evaluationsphase
- Kaufphase
- After-Sales-Phase (Cerwinka; Schranz, 2009, S. 18)

In jeder Phase kann die Beschwerde herauskommen. In der Anregungsphase soll man vor allem die Erfordernisse der Kunden und ihre Verläufe auswerten. In der Kaufphase vergleicht man die Größe der Kundenbindung und der Kundenzufriedenheit. Mithilfe verschiedener Instrumente bemüht sich man um ihre Erhöhung. In der Nachkaufphase hat das Beschwerdemanagement im Rahmen des Kundenbeziehungsmanagements die Aufgabe um eine nachhaltige und lukrative Kundenbindung auf Grund starke Kundenzufriedenheit einrichten und betreuen. (vgl. Töpfer, 2008, S. 27)

2.2.2 Die Vorbeugung der Beschwerde

Die Vorbeugung der Beschwerde kann der Mitarbeiter gerade in der Nachkaufphase durchführen. Mit der Anwendung des *After-Sale-Service*, der ein untrennbarer Bestandteil des Produktes ist, soll der Mitarbeiter jederzeit disponieren.

2.3 Formen der Kompensation

Die Kompensation jeder Beschwerde, soll jedes Unternehmen im vierten Schritt des direkten Beschwerdemanagementprozesses durchführen. Jeder Ausgleich ist nicht immer gleich geleistet. Es hängt mit der Wichtigkeit der Beschwerde zusammen.³¹

2.3.1 Die meist verwendeten Formen der Kompensation sind folgende:

- Die Beschwerde wird registriert und gespeichert. Der Kunde erhält eine Rückmeldung, wo das Mitgefühl mitgeteilt wird. Diese Methode ist leider gar nicht effektiv und bringt kein direktes Ergebnis

³¹ <https://www.business-wissen.de/hb/ziele-und-aufgaben-des-beschwerdemanagements/>

- Der Kunde bekommt ein neues Produkt als Ersetzung oder eine andere Gegenleistung
- Das Erzeugnis oder das Service werden vervollkommnet oder ausgewechselt
- Der Kunde bekommt Rabatt oder Gutschein³² (Im Fall des McDonald's wird die zweite Möglichkeit am meisten verwendet)

³²<https://www.business-wissen.de/hb/ziele-und-aufgaben-des-beschwerdemanagements/>

3 DER UMGANG MIT BESCHWERDEFÜHRERN

In jedem Unternehmen soll das Personalmanagement seine prominente Stelle einnehmen. Die gute Einstellung der Mitarbeiter zeichnet große Möglichkeiten für das Unternehmen aus. Sehr empfehlenswert ist, im Voraus eine eigene Vorgehensweise zu haben, die primär an die Kundenzufriedenheit gezielt ist. Während der Durchführung des indirekten Beschwerdemanagementprozesses, genauer im Beschwerdemanagement-Controlling, welches der zweite Schritt ist, soll man zwei Bedingungen beachten. Es handelt sich um die Wirtschaftlichkeit und die Rentabilität. Über diese zwei Zustände sollen die Mitarbeiter informiert werden. (vgl. Zeiler, 2017, S. 16-17)

3.1 Richtige persönliche Einstellung

Der Mitarbeiter, der als erster mit dem unzufriedenen Kunden in Berührung kommt, muss empfindlich auf die Beschwerde reagieren können. Im Fall des Unternehmens McDonald's kommen dort gerade die Mitarbeiter mit den Kunden in Berührung, die nicht im Büro arbeiten. Es spielt sich öfters ab, dass im Verlauf des Beschwerdemanagementprozesses aufgrund des schlechten Benehmens des Mitarbeiters sich der Kunde leicht erzürnen kann. (vgl. Zeiler, 2017, S.17)

Laut Zeiler soll der Arbeitgeber diesen Mitarbeitern klären, dass ihre Arbeitsstellen nicht fest gewährleistet sind, und dass sie auch von dem Erfolg des Unternehmens, der eng mit den Kunden in Verbindung steht, abhängig sind. (vgl. 2017, S.17)

3.2 Mitarbeiter Schulung

Die Schulungen und Weiterbildungen können zur besseren Einstellung der Mitarbeiter hilfsbereit sein. Das speziell geschulte Team oder wie McDonald's tatsächlich sagt die Crew, soll den Beschwerdeführer nicht als Feind sehen, sondern als Freund. Sehr nützlich ist auch, dass das Unternehmen seine eigene Begriffsbestimmung der Beschwerde hat. Es hilft den Mitarbeitern bei der Identifizierung der Beschwerde und damit auch adäquat zu Gunsten von dem Unternehmen zu reagieren. (vgl. Zeiler, 2017, S.17)

3.3 Die Funktion des Beschwerdemanagers

Die Eröffnung der Stelle, die nur für den Beschwerdemanager sein wird, lohnt sich nur im Fall des größeren Unternehmens. Richtige und passende Person für diese Arbeitsstelle kennt sich gut im diesen Fach aus. (vgl. Zeiler, 2017, S. 17)

„Weiterhin gehören zum Repertoire eines guten Beschwerdemanagers unter anderem Einfühlungsvermögen und psychologische Grundkenntnisse, emotionale Stabilität, Geduld, Offenheit, Empathie und Kommunikationsstärke.“ (Zeiler, 2017, S. 17) Die Mitarbeiter müssen ihn so ansehen, dass sie keine Angst von der Kommunikation mit ihm zu haben.

Im Unternehmen McDonald's funktioniert es so, dass sie einen Restaurantleiter als einen Ansprechpartner in jeder Filiale beschäftigen. Seine Haupttätigkeit ist die Planung der Schichten. Neben dieser Tätigkeit soll er auch als der Beschwerdemanager zuständig sein. Er ist bereit, jederzeit die telefonische oder persönliche Beschwerde anzunehmen. Diese Beschwerde leitet er weiter in das Büro für die Verarbeitung. Über der Weise, wie McDonald's die Beschwerden behandelt, wird im praktischen Teil gezeigt und erklärt.

3.4 Total Quality Management

Das Total Quality Management ist ein Konzept, das in den Bereich Management gehört. Das Konzept führt die Theorie an. Sie beschreibt das Fakt, dass nicht immer die Erfüllung der Kundenwünsche für das Unternehmen das wichtigste ist. Neben den Kunden steht noch eine bedeutsame Gruppe von Menschen, die befriedigen sein sollen. Diese „Gruppe“ nennt man auf Englisch *Stakeholder*. Das TQM ist aufgrund dieses Grundprinzips gegründet und dank dessen ist es in diesem Bereich auch umfangreich und stichhaltig. (vgl. Hermann; Fritz, 2011, S.250)

Wer in die sogenannte *Interessengruppe* gehören kann? Laut Hermann und Fritz (2011, S.250) handelt es sich um folgende: „Kunden, Partner, Mitarbeiter, Kapitalgeber und Gesellschaft.“

Es handelt sich um jede Person, die irgendwie mit dem Unternehmen verbunden ist. Wie die Kunden mit dem Unternehmen verbunden sind und welche bedeutende Rolle sie im Gang des Unternehmens spielen, muss man nicht anführen, denn über den Kunden wurde schon viel in vorherigen Kapiteln geschrieben. (vgl. Hermann; Fritz, 2011, S.250)

Man sollte sich im Fall dieses Kapitels gerade auf die Mitarbeiter konzentrieren. Die Mitarbeiter sind in jedem Unternehmen wirklich wichtige Gruppe, die nicht immer gut beachtet ist.

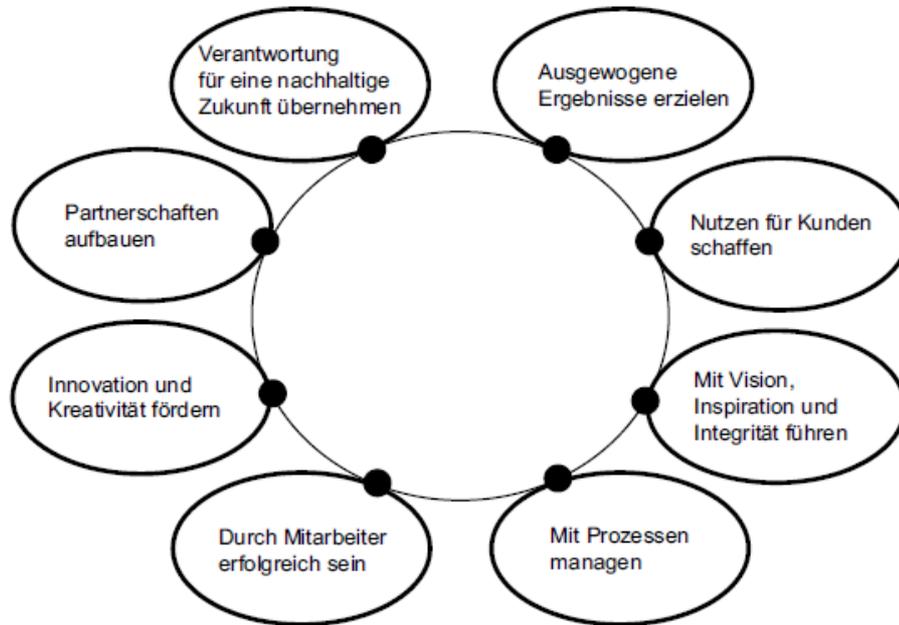


Abb. 3 Die acht Grundkonzepte der Excellence (nach EFQM)

(Herrmann; Fritz, 2011, S. 256)

Auf dem Bild sieht man acht Grundkonzepte. Dank diesen Grundkonzepten entsteht für das Unternehmen die Pflicht, den großen Wert auf die Mitarbeiter zu legen. Nur in diesem Fall kann die Durchführung des Total Quality Managements richtig funktionieren.

Die zufriedenen und richtig eingestellten Mitarbeiter können die Arbeit fehlerlos verrichten. Die Fehlerfreie Arbeit heißt im Sinne McDonald's viel, darum sie es in Kauf nehmen.

II. PRAKTISCHER TEIL

4 DIE VORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS MCDONALD'S

Ich möchte am Anfang des praktischen Teils das bekannte Unternehmen McDonald's vorstellen. McDonald's ist die weltweit bekannte Marke, die jeder kennt. Als Gigant in dem Fastfood Bereich ist mehr als 70 Jahre tätig.

4.1 Die Historie

Im Jahr 1940 haben zwei Brüder Mac und Dick das erste Restaurant in kalifornischer Stadt San Bernardino geöffnet. Das Kennzeichen des McDonald's, das schon früher jeder kannte, waren zwei goldene Bogen, die immer bis jetzt sehr berühmt sind. Das Restaurant hatte schon früher ein sehr interessantes Konzept, das die Brüder ausgedacht haben. Das Konzept hat 1953 den Raymond Albert Kroc bezaubert, der dort auf einer Geschäftsreise in dieser Ära war. Ein Jahr später öffnete Kroc, mit dem Konzept der Brüder, sein erstes eigenes Restaurant und wünschte das Netz dieser Restaurants in ganz Amerika. 1962 kaufte Kroc das ganze Unternehmen zu 2,7 Millionen Dollars. In demselben Jahr 1962 funktionierten dank dem Kroc insgesamt 500 Restaurants. Das Motto des Unternehmens lautete: „Die Qualität, das Service, die Sauberkeit und die Sicherheit.“³³

Das Unternehmen McDonald's wächst seit dem ersten Tag im Jahr 1940 bis heute. Die Mehrheit von den Restaurants sind in der Gegenwart die Franchisen.

4.2 Eine konkrete Filiale

Die gewonnenen Daten, die ich hier im praktischen Teil verwendet habe, kommen aus einer konkreten Filiale, die sich in der Schweiz befindet. Diese Filiale liegt in der Stadt Rümlang, die in den Kanton Zürich gehört. Der Besitzer heißt Roger Lüscher, der ein Franchisenehmer ist. Er besitzt noch andere drei Filialen die sich in der Umgebung befinden. Ich arbeitete in dieser Filiale drei Monate im Nebenjob.

Die Filiale Rümlang wurde schon im Jahr 2000 geöffnet. Herr Lüscher hat sie als seine erste Franchise im Jahr 2009 übernommen. Er beschäftigt in dieser Filiale 35 Mitarbeiter.

³³ <https://www.mcdonalds.cz/poznej/o-mcdonalds/historie-mcdonalds/>

Insgesamt beschäftigt er in allen vier Filialen 160 Mitarbeiter. Herr Lüscher hat selbst im Unternehmen McDonald's gearbeitet. Er probierte eigentlich jede Stelle, wie zum Beispiel die Stelle der Kochs. Er hat sich mit zähem Fleiß auf die Stelle des Geschäftsführers erarbeitet. Jetzt besitzt er als Franchisenehmer vier eigenen Restaurants. Seine Erfahrungen aus der Vergangenheit sind die Gründe, warum er erfolgreich und dazu empathisch seine Restaurants führen kann. Er bemüht sich darum, gute Beziehungen mit den Mitarbeitern zu pflegen.



Abb. 4 Die Filiale McDonald's Rümplang

(Quelle: eigenes Foto)

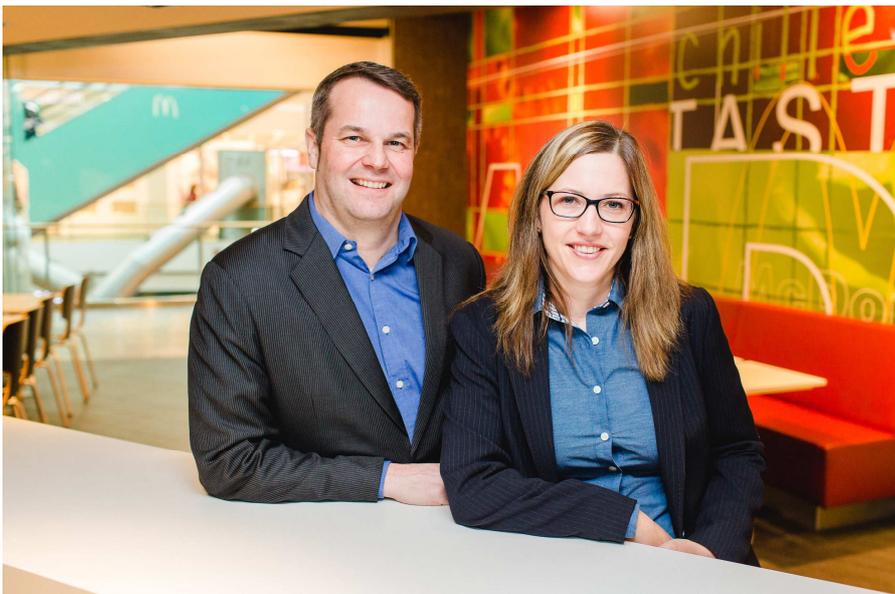


Abb. 5 Herr Roger Lüscher und seine Frau Andrea Lüscher

(Quelle: Roger Lüscher)

5 DER BESCHWERDEMANAGEMENTPROZESS IN DER FILIALE RÜMLANG

Der Beschwerdemanagementprozess gehört unbedingt zum Beschwerdemanagement. Dieser Prozess gliedert sich in zwei Teile und zwar in den direkten und den indirekten Prozess. Hier im praktischen Teil wird nur der direkte Prozess beschrieben, weil ich nicht mehr Informationen darüber erhalten habe. Der Prozess ergibt uns bestimmte Schritte, mit welchen man effektiv die Beschwerden bearbeiten kann. Das Beschwerdemanagementprozess wurde im ersten Kapitel näher beschreibt.

McDonald's ergibt das Musterbeispiel der sogenannten Stimulation, die an erster Stelle des direkten Prozesses steht. Jeder Kunde hat am Ende seines Kassenbelegs eigenen Code. Wenn er auf der Webseite www.mcdonalds.ch/opinion seinen Code eingibt und kurze Umfrage ausfüllt, bekommt als die Danksagung einen Gutschein für seinen zukünftigen Einkauf. In diesem Moment sind beide Seiten zufrieden. Das Unternehmen bekommt wertvolles Feedback auf seinen Service, das er für seine Verbesserungen nutzen kann.

5.1 Die Weise, wie der Kunde die Beschwerde einreichen kann

Die sogenannten Kanäle soll jedes Unternehmen dem Kunden zur Verfügung stellen. Die Kanäle sollen gut bezeichnet sein, damit die Kunden jederzeit und problemlos die Beschwerde einreichen können. Die Kanalisierung ist der dritte Schritt des direkten Prozesses und steht gerade vor der Annahme, die völlig anschließt.

Jede Filiale des Unternehmens McDonald's, sowie die in Rümplang, führt die Grundkanäle auf jedem Kassenbeleg an. Es handelt sich um die Webseite, die Adresse der Filiale und zwei Telefonnummern. Im Anhang II sieht man das Formular. Dieses Formular ist im Fall der persönlichen und schriftlichen Beschwerde benutzt. Der Restaurantleiter füllt die wichtigsten Informationen im Formular aus, damit die Beschwerde erfolgreich bearbeitet und erledigt sein kann. Die Erledigung der Beschwerde führt oft Frau Andrea Lüscher durch. Sie ist zuständig in dieser Filiale für die Büroadministration. Sie wählt auch Form und Größe der Kompensation, die der Kunde per Post erhält.

5.1.1 Persönlich

Die persönliche Beschwerde kann jeder Kunde jederzeit in dem Restaurant einreichen. Die Mitarbeiter, die zum Beispiel bei der Kasse arbeiten, sind kompetent in der Lösung der Grundbeschwerden. Es handelt sich um die fehlenden Produkte u.ä. Die gewichtigeren Beschwerden löst der Restaurantleiter Ibrahim Celik, der für diese Tätigkeit zuständig ist. Er soll ein Formular ausfüllen, das für die Reklamationen dient. Der Kunde verlangt manchmal selbst um die Erfüllung des Formulars mit der Begleitung des Restaurantleiters.

5.1.2 Telefonisch

Der Kunde kann die Beschwerde an die Telefonnummer der Filiale oder des Unternehmens einreichen. Beide Telefonnummern stehen auf dem Kassenbeleg, der jeder Kunde nach dem Einkauf bekommen soll. Die häufigsten Beschwerden, die die Kunden telefonisch an die Filiale einreichen, sind mit McDrive verbunden. Hier gilt gleiche Pflicht wie mit dem Formular. Das ausgefüllte Formular wird von dem Restaurantleiter im Büro weitergeleitet.

5.1.3 Schriftlich; Per Kontaktformular auf der Website

Manche Kunden wählen lieber die schriftliche Beschwerde. Das Unternehmen McDonald's hat darum auf der Webseite vorbereitetes Formular, das der Kunde sehr einfach ausfüllen kann. Am Ende der Webseite findet man den Hinweis „Kontaktformular“. Der Kunde soll das Thema auswählen, über welches er schreiben möchte. Zu den Möglichkeiten, die er in der normalen Situation auswählen kann, gehören zum Beispiel die Fragen, die mit dem Umwelt, Stellen, Kindern oder Produkten in Verbindung stehen. Im Fall der Beschwerde wählt der Kunde die Möglichkeit „Feedback“ aus. Als nächster Schritt soll er seinen Betreff erwähnen und seine Nachricht zu verfassen. Bevor der Kunde seine nähere Angabe anführt, kann er auch die Datei hochladen. Nach der Absendung jedes Feedbacks per Kontaktformular kommt gleich die Benachrichtigung dem Roger Lüscher in sein Handy.

5.2 Die Typen der Beschwerden, die McDonald's in Evidenz haltet

Jedes Unternehmen soll im Fall des effektiven Beschwerdemanagements eine Evidenz errichten. In der Evidenz soll jede Beschwerde übersichtlich registriert sein. Das ist der dritte Schritt des direkten Beschwerdemanagementprozesses und zwar die sogenannte Annahme der Beschwerde.

In der oben erwähnten McDonald's Filiale in Růmlang registriert man jede eingereichte Beschwerde. Im Anhang I kann man den Aufbau der Evidenz ansehen. Man sieht verschiedene Felder des Formulars wie zum Beispiel das Datum, den Reklamationsart oder den Kanal. Die erste Angabe über dem Restaurant ist wichtig, weil Herr Lüscher vier verschiedene Restaurationen besitzt. Darum ist die Unterscheidung wichtig, damit nicht zur Verwechslung der Informationen kommt. Man führt zwei Daten an und zwar das Datum der Einreichung und das Datum der Bearbeitung. Die durchschnittliche Länge der Bearbeitung beträgt ungefähr 1-14 Tage. Ganz wichtig sind auch die Kanäle, durch welche der Kunde die Beschwerde einreichen kann. Die Kanäle werden später beschrieben. In der Übersicht findet man auch Bemerkungen, die bei der Bearbeitung helfen können. Die meist registrierten Beschwerden sind folgende:

5.2.1 Fehlende Produkte

Sehr oft passiert, dass die Mitarbeiter die Bestellung nicht korrekt bearbeiten. Es gibt zwei Situationen:

- Der Mitarbeiter vergisst manche Produkte aus der Bestellung. Im Restaurant kann der Mitarbeiter die Situation in Ordnung bringen und das vergessene Produkt nachträglich servieren. Schlimmer ist es im Fall McDrive. Dort bestellt sich der Kunde und in ein paar Minuten fährt er mit erhaltener Bestellung ab. Hier entsteht die Mehrheit der Beschwerden, weil der Kunde die Situation erst zu Hause entdecken kann.
- Der Mitarbeiter tauscht die Produkte um.

5.2.2 Qualität

Hier gehören Beschwerden wie zum Beispiel:

- Nicht fertig gekochtes oder kaltes Essen
- Die Getränke nur halb gefüllt
- Mangelhafte Hygiene

Die Qualität gehört nicht zu den meist erhaltenen Beschwerden. Wenn sich der Kunde gerade im Restaurant beschwert und das mangelhafte Produkt zeigt, bekommt er gleich ganz neues als die Kompensation.

5.2.3 Food Waste, Sauberkeit

Die Kunden beschwerten sich manchmal wegen des Verschwendens. Früher sollte der Mitarbeiter in McDonald's nach ein paar Minuten das Essen in den Müll werfen. Jetzt ist das System ein bisschen anders und das Verschwenden ist nicht so häufig.

5.2.4 Service

Zu den häufigsten Beschwerden, die im Zusammenhang mit dem Service kommen, gehören zum Beispiel:

- Unfreundliches Personal; zu wenig Personal
- Lange Wartezeit
- Missverständnis wegen des schlechten Verständnisses

Zu dem letzten Punkt ist gut zu erwähnen, dass in der Filiale in Růmlang die Mehrheit der Mitarbeiter die Ausländer bilden. Darum kommt bisweilen zur erfolglosen Kommunikation zwischen dem Kunden und den Mitarbeitern, weil die Mitarbeiter nicht hohes Sprachniveau haben. Den schlechten Service schreibt man in der Evidenz auch im Feld „Sonstiges“ (Unannehmlichkeiten).

Manchmal passiert, dass die Mitarbeiter an die Kunden unhöflich sind und ihre Pflichten, die in den McDonald's Normen (die jeder Mitarbeiter unterschrieben hat) stehen, nicht entsprechen. Die Führung dieser Filiale, manchmal auch selbst der Besitzer Roger Lůscher, beobachtet das Mitarbeiterverhalten. Wenn der Mitarbeiter mehr als dreimal das schlechte Benehmen zeigt, gibt ihm Herr Lůscher eine sofortige Kündigung. Die größeren und grundsätzlicheren Beschwerden löst Herr Lůscher mit dem persönlichen Telefongespräch, das er mit dem Kunden führt.

6 DER UMGANG BEI DER ANNAHME EINER KONKRETE BESCHWERDE

In diesem Kapiteln des praktischen Teils wird die Bearbeitung einer konkreten Beschwerde näher beschrieben. Die Beschwerde hat der Kunde den 31. Juli 2017 um 21:26 Uhr eingereicht.

6.1 Die Art und Weise, wie die Beschwerde behandelt wird

Die Beschwerde entstand am Abend den 31.07.2017 in der Filiale Rümplang. Der Kunde hat auf die Telefonnummer angerufen, die er auf seinem Kassenbeleg gefunden hatte. Es ging um die fehlenden Produkte und zwar um zwei Eiscremes, die McFlurry heißen. Der Kunde hat seine ganze Bestellung in McDrive bestellt. Er hat noch andere Produkte außer diesen fehlenden Eiscremes bestellt und bezahlt. Der gesamte Betrag der Bestellung betrug 61 CHF was heißt, dass es sich nicht um den niedrigen Preis handelte. Die Bearbeitung ist immer wichtiger bei größeren Bestellungen, in welchen der Kunde mehr Geld ausgegeben hat.

Die Beschwerde hat der Restaurantleiter Ibrahim Celik angenommen. Er hat mit dem Kunden das Formular per Telefon ausgefüllt. Im Anhang II sieht man das originelle Formular, wo ich die persönlichen Daten entfernen sollte. Der Geschäftsführer hat also seine persönlichen Daten wie zum Beispiel der Name, die Adresse und die Telefonnummer eingetragen. Danach ist es wichtig, dass der Kunde dank dem Kassenbeleg die Zeit, wann er bezahlt hat, bestimmen konnte. Die Nummer der Kasse, wo die Bestellung durchgeführt wurde, konnte auch bei der Bearbeitung helfen. Der Restaurantleiter hat noch die vergessenen Produkte eingetragen. Am Ende des Formulars stellte er fest, dass die Beschwerde am Telefon um 21:26 Uhr angenommen wurde.

Das Formular überbrachte jemand ins Büro, welches in der Nähe von der Filiale steht.

6.1.1 Die Evidenz der Beschwerde

Die Bearbeitung hat Frau Andrea Lüscher durchgeführt. Sie hat noch einmal den Kassenbeleg mit dem Formular verglichen. Bevor sie den Brief mit der Kompensation schickt, überprüft sie jedes Mal mithilfe des Internets die Identität von den Kunden. Nächster Schritt war die Evidenz der Beschwerde. Wie schon oben erwähnt wurde, diese Filiale benutzt

vorbereitetes Dokument in der Form der Excel Datei, das auch als die Übersicht dient. Man sieht das Dokument in Anhang I. Frau Lüscher beschrieb die Beschwerde näher im Dokument und trug ein, dass sie die Beschwerde am 5.8.2017 bearbeitet hat.

6.1.2 Die Kunden kontaktieren und die Kompensation zustellen

Das Feedback von der Filiale Rümlang bekommt jeder Kunde im Brief. Sie haben wieder im Fall des schriftlichen Feedbacks ein vorbereitetes Word-Dokument. Man sieht das Dokument in Anhang III, das aber nur für fehlende Produkte vorbereitet ist. Diese Filiale hat vorbereitete Word-Dokumente für jeden Typ der Beschwerde, der sie in Evidenz halten. Es handelt sich um Food Waste, fehlende Produkte, Qualität und Unannehmlichkeiten. Die vorbereiteten Dokumente sind sehr hilfsbereit und sparen die Zeit.

Im Anhang IV sieht man den originellen Brief, der Herr XY erhalten hat. Frau Lüscher hat dort das wichtigste ausgefüllt und sich unterschrieben. Im Anhang V sieht man den Briefumschlag, der der Kunde erhalten hat. Auf der rechten Seite oben steht der Buchstabe A, was in der Schweiz heißt, dass der Brief mit der teuersten Briefmarke zugesandt wurde. Sie wollen den Kunden zeigen, dass die schnelle Bearbeitung der Beschwerde und der schnelle Erhalt der Entschuldigung, für die Filiale das wichtigste ist. Dieser Schritt mit der Briefmarke kann zur Kundenzufriedenheit und Kundenbindung führen.

Die Form der Kompensation ist fast immer die gleiche. Was anders sein kann, ist ihre Größe. Die Filiale gibt für jeden Kunden, der sich beschwert, die Gutscheine. Die Gutscheine erhält aber auch der Kunde, der das positive Feedback gibt. Die Gutscheine sind überall in der Schweiz und im Fürstentum Lichtenstein gültig. Jeder Gutschein hat eigene eingeschränkte Gültigkeit.

Herr XY erhielt als die Kompensation für seine Beschwerde 4 Gutscheine. Erste zwei selbstverständlich auf die Eiscreme McFlurry, die der Mitarbeiter vergessen hat. Nächste zwei Gutscheine erhielt Herr XY als Danksagung dafür, dass er das Feedback eingereicht hat und auf die Antwort wartete, anstatt des Abgangs zur Konkurrenz. Im Anhang VI sieht man die originellen Gutscheine.

7 SOLL-IST ANALYSE

Ich möchte in diesem Kapitel der Soll-Ist-Vergleich durchführen. Ich will mithilfe dieser Analyse bestätigen und zugleich zu einem Schluss kommen, dass es sich bei dieser Filiale in Rūmlang dank hochwertiger Führung um ein hochwertiges Beschwerdemanagement handelt. Ich vergleiche in der Tabelle den Ist- mit dem Soll-Zustand. Ich habe neun Aufgaben erstellt, die nach meiner Meinung den Soll-Zustand des erfolgreichen Beschwerdemanagements vertreten können. Ich ging bei der Erstellung aus der Theorie. Herr Lüscher hat mir alle erforderlichen Informationen zum Ist-Zustand gewährt. In der folgenden Analyse arbeite ich nur mit seinen Informationen.

Tabelle 1 Soll-Ist-Vergleich

Aufgaben	SOLL-Zustand	IST-Zustand
Stimulierung der Kunden zur Einreichung der Beschwerde	JA	JA
Außer der Beschwerdebearbeitung sind auch Konsequenzen zur Qualitätsverbesserung initiiert	JA	JA
Die Beschwerden sind in einer Datenbank erfasst	JA	JA
Veröffentlichung der Auswertungsdaten an Mitarbeiter	JA	JA
Das Beschwerdemanagement gibt Impulse für Mitarbeiter Schulung und Mitarbeitermotivation	JA	JA
Auswertung nach Beschwerdegründen, Produkten, Zielgruppen, Prozessen	JA	NEIN
Das Beschwerdemanagement schafft selbst die Kundenzufriedenheit und spricht auch selbst mit den Kunden	JA	JA
Die Führung bringt Verbesserungen / Modernisierung, damit zum Wachsen der Kundenzufriedenheit kommen kann	JA	JA
Nutzung der Beschwerdeinformationen zur Prozessoptimierung	JA	JA

Als man aus die Tabelle bemerken kann, außer einer Aufgabe, die im SIV negativ markiert wurde, waren alle übrige positiv bewertet. Die Übereinstimmung von beiden Seiten bedeutet der gute Aufbau des Beschwerdemanagements. Jetzt analysiere ich die einzelnen Aufgaben, ob bei ihren Durchführung zur höheren Kundenzufriedenheit und Kundenbindung kommen kann.

1. Als die erste Aufgabe wurde die Beschwerdestimulierung erwähnt. Über diese Form der Stimulierung wurde schon in dem theoretischen sowie auch in dem praktischen Teil gesprochen. Es ist nötig, dass den Kunden klar mitgeteilt wird, dass sie sich jederzeit beschweren können. In dieser Filiale und genauso in allen anderen, findet man auf jedem Kassenbeleg die Telefonnummer für mündliche Beschwerde und eine E-Mail Adresse für schriftliches Feedback.
2. Es reicht nicht nur die Beschwerde zu bearbeiten, sondern man soll damit noch weiter arbeiten und die Konsequenzen zur Qualitätsverbesserung initiieren. McDonald's führt interne (McDonald's Schweiz) und externe Kontrolle (zum Beispiel externes Labor) durch. Das externe Labor führt regelmäßige Kontrolle.
3. Die Beschwerden sollen in einer Datenbank erfasst sein. Damit kommt zur Erleichterung bei der Bearbeitung der zukünftigen Beschwerden. In dieser Filiale gibt eine Datenbank mit Statistik. Wenn die Beschwerden in Bezug auf Qualität, Service und Sauberkeit einen gewissen Wert überschreiten, werden zusätzliche Maßnahmen ergriffen.
4. Die Mitarbeiter sollen über der Häufigkeit der Beschwerdeneinreichungen informiert sein. In dieser Filiale finden bei kleinen Beschwerden mündliche Gespräche mit dem Mitarbeiter statt. Bei gravierenden Beschwerden gibt es eine schriftliche Notiz. Wenn sich die Beschwerden mehrmals wiederholen, gibt es eine schriftliche Verwahrung.
5. In anderen Bereichen soll das Unternehmen die Auswertung nach Beschwerdegründen, Produkten, Zielgruppen und Prozessen durchführen. Bei dieser Filiale kommt nur zur Auswertung im Fall der Qualität, Service oder Sauberkeit. Über Produkten und Prozessen entscheidet einzelne Filiale nicht selber.
6. Das Beschwerdemanagement soll sich bemühen um ein gut geschultes Personal zu haben. Es soll irgendwie auch die Mitarbeitermotivation durchgedacht sein. In

dieser Filiale kommt zur Schulung bei einer Häufung der Beschwerden in Bezug auf Qualität, Service und Sauberkeit. Mit diesen Ergebnissen sind die Mitarbeiter gleich und fest verbunden. Die Motivation gibt nur auf Stufe Management, wo arbeitet zum Beispiel der Schichtführer, Stellvertreter von Restaurantleiter und Restaurantleiter. Diese Mitarbeiter sind von Bonussen abhängig. In diesem Fall würde ich lieber eine Abänderung empfehlen. Die meisten Fehler machen gerade die Mitarbeiter, die direkt im Kontakt mit den Kunden stehen.

7. Das Beschwerdemanagement soll die Kundenzufriedenheit selbst schaffen und selbst mit den Kunden sprechen. Herr Lüscher ruft manchmal persönlich den Gast per Telefon an und spricht/entschuldigt sich bei ihm. Anschließend schreibt die Administration ein Brief und legt immer 1-3 Gutscheine zum Gratisbezug eines Menus oder eines anderen Produkts bei. Wie kontaktiert diese Filiale den Kunden sieht man im vorigen Kapitel.
8. Die Führung soll immer neue Verbesserungen oder Modernisierungen finden, damit zum Wachsen der Kundenzufriedenheit kommen kann. In dieser Filiale werden immer wieder Verbesserungen eingeführt welche auf Gäste Feedback beruhen. Der Kiosk und Service am Tisch werden in der ganzen Schweiz und in ganz Europa eingeführt. Herr Lüscher hat in allen seinen Filialen sogenannten „Table Locator“ eingeführt. Es handelt sich um verbessertes Service am Tisch, wann der Mitarbeiter auf dem Bildschirm genau sieht, wo der Kunde sitzt. Dank „Table Locator“ kommt zur schnelleren Zustellung der Bestellung, was kürzere Wartezeit heißt. Ich habe mich in diesem Fall persönlich überzeugt, dass es zur höheren Kundenzufriedenheit führte.
9. Das Beschwerdemanagement soll die Beschwerdeinformationen zur Prozessoptimierung nutzen. In dieser Filiale werden die Beschwerdeinformationen laufend in Prozessoptimierung eingebaut.

7.1 Vorschläge der Empfehlungen

Durch den Soll-Ist-Vergleich wurde festgestellt, dass sich das Beschwerdemanagement, und selbst die Führung, viel bemüht, um gute Ergebnisse im Fall der Kundenzufriedenheit zu erreichen. Viele Aufgaben oder Pflichten soll diese Filiale nach bestimmten Normen der Marke McDonald's durchführen. In vielen Gelegenheiten, wie zum Beispiel der Umgang mit den Mitarbeitern ist, kann Herr Lüscher als der Franchisenehmer seine eigenen Verfahren realisieren zu versuchen. Hier im Fall den Mitarbeiter würde ich lieber eine Abänderung empfehlen. Es geht um die Mitarbeitermotivation. In der 6 Aufgabe wurde erwähnt, dass es zur Schulungen bei allen Mitarbeitern kommt. Die Motivation in der Form den Bonussen erhält aber nur die höher angestellte. Hier würde ich empfehlen, die Motivation in der kleinen Form auch für die anderen Mitarbeiter umsetzen zu versuchen. Die meisten Beschwerden sind mit den fehlenden Produkten verbunden. Und gerade diese Fehler machen vielleicht nicht genug motivierte Mitarbeiter. Die Minderung der Fehlerhäufigkeit kann zur höheren Kundenzufriedenheit und selbstverständlich Kundenbindung führen. Nur die Kunden, die unzufrieden aus dieser Filiale, wegen des fehlenden Produkts nach Hause gekommen sind, erwähnten in ihrer Beschwerde die Möglichkeit, dass sie zur Konkurrenz weggehen.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Diese Bachelorarbeit beschäftigte sich mit der Analyse des Beschwerdemanagements bei einer konkreten schweizerischen Filiale des weltweit bekannten Unternehmens McDonald's.

Das für diese Arbeit festgelegte Ziel war, mithilfe der Soll-Ist-Analyse den gegenwärtigen Zustand des Beschwerdemanagements zu analysieren, und zugleich ihm zu überprüfen, ob er so gut aufgestellt ist, damit mit seiner Anwendung zur höheren Kundenzufriedenheit und Kundenbindung kommen kann. Zuerst wurde überprüft, ob der Beschwerdemanagementprozess die Grundverfahren bei der Beschwerdebearbeitung eingehalten hat. Die Erkenntnisse des theoretischen Teils wurden in dem praktischen Teil ausgenutzt.

Um das oben erwähnte Ziel zu erreichen, war es notwendig in dem theoretischen Teil dieser Bachelorarbeit zuerst den Begriff Beschwerdemanagement definieren und nachfolgend einzelne Schritte des Beschwerdemanagementprozesses beschreiben. Man sollte auch die zwei Begriffe, die im Name der Arbeit stehen, und die fest mit diesem Thema verbunden sind, zu erwähnen. Es handelt sich um die Kundenzufriedenheit und Kundenbindung. Der Begriff Beschwerde und die Differenz zwischen der Beschwerde und der Reklamation wurde auch näher erklärt. Schließlich richtete sich in dem theoretischen Teil der Arbeit meine Aufmerksamkeit auf die Wichtigkeit der guten Einstellung bei den Mitarbeitern.

Der praktische Teil der vorliegenden Arbeit begann mit der Vorstellung des Unternehmens McDonald's und damit auch der konkreten Filiale, die sich in der Stadt Rümlang, in der Schweiz befindet. Im Rahmen der Analyse einer konkreten eingereichten Beschwerde, wurden die Schritte des Beschwerdemanagementprozesses verfolgt, und zwar die Schritte, die in den ersten Teil des direkten Prozesses, gehören. Es ging um die Beschwerdestimulierung, Kanalisierung und Bearbeitung der Beschwerde. Als nächste wurde der Soll-Ist-Vergleich durchgeführt. Für die bessere Übersicht wurden die Ergebnisse der Analyse in einer Tabelle zusammengefasst und um den Kommentar ergänzt. Aus der Analyse kann man feststellen, dass wirklich nur die positiven Ergebnisse entstanden sind. Man kann in diesem Fall voraussetzen, dass es sich in dieser Filiale, um ein erfolgreiches Beschwerdemanagement handelt. Aufgrund dessen sie sich um die größte Kundenzufriedenheit, mithilfe der Anwendung moderner Technologien und der schnellen Beschwerdebearbeitung in-

begriffen, um die Kompensation in Form von Gutscheinen, auf welche die Kunden hören, bemühen.

LITERATURVERZEICHNIS

- [1] BROCK, Christian. *Beschwerdeverhalten und Kundenbindung: Erfolgswirkung und Management der Kundenbeschwerde*. Wiesbaden: Gabler, 2008. ISBN 978-3-8349-1736-2.
- [2] CERWINKA, Gabriele; SCHRANZ, Gabriele. *Wenn der Kunde laut wird: professioneller Umgang mit Beschwerden*. Wien: Linde, 2009. ISBN 978-3-7093-0254-5.
- [3] HERRMANN, Joachim; FRITZ, Holger. *Qualitätsmanagement: Ein Lehrbuch für Studium und Praxis*. München: Hanser, Carl, 2011. ISBN 978-3-446-42938-3.
- [4] RATAJCZAK, Oliver (Hg.). *Erfolgreiches Beschwerdemanagement: Wege zu Prozessverbesserungen und Kundenzufriedenheit*. Wiesbaden: Gabler, 2010. ISBN 978-3-8349-8930-7.
- [5] SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky: co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0514-1.
- [6] STAUSS, Bernd; Wolfgang SEIDEL. *Beschwerdemanagement: unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe*. München: Hanser, 2007. ISBN 978-3-446-40593-6.
- [7] TÖPFER, Armin (Hg.). *Handbuch Kundenmanagement: Anforderungen, Prozesse, Zufriedenheit, Bindung und Wert von Kunden*. Berlin: Springer, 2008. ISBN 978-3-540-22062-6.
- [8] ZEILER, Bettina. *Beschwerdemanagement im B2B-Bereich: Eine empirische Erhebung in modernen Technologieunternehmen*. [online]. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2017 [zit. 2018-02-27]. ISBN 978-3-658-17525-2.

Internetquellen

- [9] BÄCKER, Miriam. 2016. *Beschwerdemanagement Übung zum Krankenhausmanagement WS 2014/2015*. [online]. [zit. 2018-02-19]. Unter: <http://docplayer.org/2614492-Beschwerdemanagement-uebung-zum-krankenhausmanagement-ws-2014-2015.html>

- [10] CWA GmbH. *Prozess Beschwerdemanagement*. 2011 [online]. [zit. 2018-02-19]
Unter: <http://www.beschwerde-management.com/>
- [11] FLEIG, Jürgen. 2016. *Beschwerdemanagement: Ziele und Aufgaben des Beschwerdemanagements*. [online]. [zit. 2018-02-19] Unter:
<https://www.business-wissen.de/hb/ziele-und-aufgaben-des-beschwerdemanagements/>
- [12] GEER, Clemens. 2018. *Kundenbindung: 7 effektive Instrumente und Maßnahmen*. [online]. [zit. 2018-03-19] Unter:
<https://www.honestly.de/blog/kundenbindung-instrumente/>
- [13] Haufe. *Soll-Ist-Vergleich: Zentrales Planungs- und Steuerungsin ... / 1 Definition, Ziele und Aufgaben des Soll-Ist-Vergleichs*. [online]. [zit. 2018-04-22] Unter:
https://www.haufe.de/unternehmensfuehrung/profirma-professional/soll-ist-vergleich-zentralesplanungs-und-steuerungsin-1-definition-ziele-und-aufgaben-des-soll-ist-vergleichs_idesk_PII1444_HI1463707.html#socialShareContainer
- [14] HERRLING, Michael. 2017 *Was versteht man unter Kundenzufriedenheit?* [online]. [zit. 2018-03-01]. Unter: <https://www.marktpraxis.com/blog/was-versteht-man-unter-kundenzufriedenheit/>
- [15] KIRCHGEORG, Manfred. 2018. *Kundenzufriedenheit*. Gabler Wirtschaftslexikon. [online]. [zit. 2018-03-01]. Unter:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/kundenzufriedenheit-39738>
- [16] McDonald's CZ. 2018. *Historie McDonald's*. [online]. [zit. 2018-04-18]. Unter:
<https://www.mcdonalds.cz/poznej/o-mcdonalds/historie-mcdonalds/>
- [17] STAUSS, Bernd. 2017. *Beschwerdemanagement*. Gabler Wirtschaftslexikon. [online]. [zit. 2018-02-19]. Unter:
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2659/beschwerdemanagement-v13.html>

SYMBOL- UND ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

BM Beschwerdemanagement

CRM Customer Relationship Management

i.e.S. Im engeren Sinne

i.w.S. Im weiteren Sinne

z.B. zum Beispiel

u.ä. Und ähnlich

TQM Total Quality Management

SIV Soll-Ist-Vergleich

vgl. vergleiche

Abb. Abbildung

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

<i>Abb. 1 Eingliederung des Beschwerdemangements in CRM</i>	14
<i>Abb. 2 Ziele, Aufgaben und Rahmenfaktoren</i>	21
<i>Abb. 3 Die acht Grundkonzepte der Excellence (nach EFQM)</i>	36
<i>Abb. 4 Die Filiale McDonald's Rümplang</i>	39
<i>Abb. 5 Herr Roger Lüscher und seine Frau Andrea Lüscher</i>	39

TABELLENVERZEICHNIS

<i>Tabelle 1 Soll-Ist-Vergleich</i>	46
---	----

ANHANGSVERZEICHNIS

<i>Anhang 1 Die Übersicht der Evidenz.....</i>	<i>58</i>
<i>Anhang 2 Das Formular</i>	<i>59</i>
<i>Anhang 3 Vorbereitetes Formular</i>	<i>60</i>
<i>Anhang 4 Der originelle Brief</i>	<i>61</i>
<i>Anhang 5 Der originelle Briefumschlag mit der A Priorität</i>	<i>62</i>
<i>Anhang 6 Die erhaltene Gutscheine</i>	<i>63</i>

ANHANG A I:

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	Reklamationen Übersicht										
	Restaurant	Datum	Kanal	Sauberkeit	Produkt vergessen	Service	Qualität	Sonstiges	Datum Bearbeitung HR	Bemerkungen	
3	Rumlang	14.4.2017	Telefon		X				15.5.2017	ein LOB	April
4	Rumlang	21.4.2017	Telefon		X				8.5.2017	1 BigMac vergessen	
5	Rumlang	1.5.2017	info@mcdonalds		X				8.5.2017	Hamburger (wiederholtes Mal)	
6	Rumlang	3.5.2017	info@mcdonalds		X			X	9.5.2017	App-Gutschein nicht angenommen, obwohl möglich	
7	Bulach	10.5.2017	Restaurant		X				11.5.2017	4 Nuggets und 4 Getränke vergessen	Mai
8	Bulach	11.5.2017	info@mcdonalds		X				16.5.2017	2 Apfelaschen und 1 Cheeseburger vergessen	
9	Bulach	28.5.2017	info@mcdonalds		X				1.6.2017	McFurry nur halb gefüllt (wiederholtes Mal)	
10	Bulach	31.5.2017	info@mcdonalds			X		X	---	Unfreundliche und App-Gutschein nicht angenommen, obwohl möglich	
11	Rumlang	24.5.2017	Restaurant		X				1.6.2017	Falsches Produkt rausgegeben	
12	Bulach	3.6.2017	info@mcdonalds		X		X		7.6.2017	Lange Wartezeit (10min), nur 1 Kasse offen. Mitarbeiter überfordert wegen Kassenstorno	
13	Rumlang	2.6.2017	Restaurant		X				12.6.2017	4 Nuggets vergessen	
14	Schaffhausen	2.6.2017	Restaurant		X				12.6.2017	1 BigMac vergessen	
15	Schaffhausen	9.6.2017	info@mcdonalds		X				19.6.2017	2 Saucen vergessen am Drive, nicht das erste Mal	Juni
16	Bulach	11.6.2017	Restaurant		X				19.6.2017	zu lange Wartezeiten, zu wenig Personal	
17	Bulach	15.6.2017	Restaurant		X				19.6.2017	Carmese Burger vergessen	
18	Rumlang	23.6.2017	Restaurant		X				27.6.2017	2x Formnes medium, 2x Sweet/Sour-Sauce	
19	Bulach	4.7.2017	info@mcdonalds		X				10.7.2017	Figuren in Happimalai und Gläser vergessen	
20	Bulach	3.7.2017	Telefon				X		4.7.2017	zu wenig Shake im Becher	
21	Rumlang	11.7.2017	info@mcdonalds			X			18.7.2017	Essen kalt, Hygiene mangelhaft,	
22	Schaffhausen	12.7.2017	info@mcdonalds		X				18.7.2017	bestelle Zutaten verrechnet, aber nicht geliefert	
23	Schaffhausen	12.7.2017	info@mcdonalds		X				18.7.2017	FishMac vergessen	
24	Rumlang	12.7.2017	Telefon		X				24.7.2017	Fleisch im Cheeseburger vergessen	Juli
25	Schaffhausen	15.7.2017	Telefon		X				24.7.2017	CBQ und Box mit je 10 Wings/Nuggets vergessen	
26	Schaffhausen	18.7.2017	Telefon		X				24.7.2017	3x Pommes vergessen	
27	Schaffhausen	21.7.2017	info@mcdonalds					X	24.7.2017	Input zu POINZ-Punkten, diese sollen auf der Quittung aufgedruckt werden	
28	Rumlang	19.7.2017	info@mcdonalds			X			24.7.2017	Lange Wartezeit (30 min)	
29	Bulach	24.7.2017	Restaurant						25.7.2017	Falsches Produkt rausgegeben	
30	Rumlang	31.7.2017	Telefon		X				5.8.2017	2 McFurry vergessen	
31	Rumlang	21.7.2017	Restaurant		X				5.8.2017	1 Hamburger vergessen	
32	Schaffhausen	31.7.2017	Restaurant		X				5.8.2017	1 Medium Pommes	
33	Schaffhausen										
34											
35											
36											
37											
38											

Anhang 1 Die Übersicht der Evidenz

ANHANG A II:



Reklamation McDonald's Rümlang

Herr Frau

Name: Vorname:

Strasse: PLZ/Ort:

Telefon: E-Mail:

Vorfall

Datum: 31.07.17 Zeit: 21:07

Quittung vorhanden? Ja / #ORD 4 REG
 Nein

Problem

Produkte vergessen

Welche:
2x McFlurry

*3x McFlurry
1x Menü*

Service

unfreundlich
 zu langsam
 Sprachprobleme

Produkte Qualität

Sonstiges

Bemerkungen

Reklamation entgegen genommen:

am Telefon im Restaurant

Name: lho

Datum u. Zeit: 31.07.17 21:26

ANHANG A III:



[McDonald's Restaurant, Flughafenstrasse 77, 8153 Rümlang](#)

Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

McDonald's Restaurant
Roger Lüscher
Flughafenstrasse 77
8153 Rümlang
Tel. +41 43 211 02 22
www.mcdonalds.ch

Rümlang, den 23.04.2018

Ihre Beschwerde

Wählen Sie ein Element aus. Klicken Sie hier, um Text einzugeben.

Vielen Dank für Wählen Sie ein Element aus. vom Klicken Sie hier, um ein Datum einzugeben.. Als gästeorientiertes Unternehmen ist uns die Meinung unserer Gäste sehr wichtig. Wir sind daher für jede Rückmeldung dankbar. Dabei freuen wir uns nicht nur über Lob, sondern selbstverständlich auch über Kritik und Anregungen, denn diese helfen uns, unsere Dienstleistungen weiter zu verbessern.

Damit unsere Produkte in optimaler Qualität bei unseren Gästen ankommen, halten wir uns strikt an zeitliche Richtlinien. Die McDonald's Corporation hat aufgrund eigener Untersuchungen und Tests je nach Zutaten der Produkte eine bestimmte Halte- bzw. Aufbewahrungszeit festgelegt.

Aufgrund unserer Sorgfaltspflicht ist es uns nicht möglich, fertige, unverpackte Produkte weiterzugeben, wenn wir die Lebensmittelsicherheit danach nicht mehr garantieren können.

Zubereitete Produkte, die nicht verkauft werden, sind normalerweise Einzelfälle bei McDonald's. Denn jedes Restaurant versucht nur so viele Produkte vorzubereiten, wie erfahrungsgemäss nach Wochentag und Tageszeit nachgefragt werden. Organische Küchenabfälle werden zudem über unser eigenes Recyclingsystem zu Biogas verarbeitet.

McDonald's Schweiz nimmt das Thema „Food Waste“ sehr ernst. Wir werden auch in Zukunft unser Bestes geben, um Lebensmittelverschwendung so niedrig wie möglich zu halten.

An dieser Stelle danken wir Ihnen nochmals für Ihr Engagement im Aufzeigen von Verbesserungspotenzial. Wir würden uns sehr freuen, Sie bald wieder in einem unserer Restaurants begrüßen zu dürfen.

Mit freundlichen Grüssen
McDonald's Restaurant Rümlang

Wählen Sie ein Element aus.

Wählen Sie ein Element aus.



ANHANG A IV:



McDonald's Restaurant, Flughafenstrasse 77, 8153 Rümlang

McDonald's Restaurant
Roger Lüscher
Flughofstrasse 77
8153 Rümlang
Tel. +41 43 211 02 22
Fax +41 43 211 02 23
www.mcdonalds.ch

Rümlang, den 05.08.2017

Ihre Beschwerde

Sehr geehrter Herr

Vielen Dank für Ihren Anruf vom 31.07.2017. Als gästeorientiertes Unternehmen ist uns die Meinung unserer Gäste sehr wichtig. Wir sind daher für jede Rückmeldung dankbar. Dabei freuen wir uns nicht nur über Lob, sondern selbstverständlich auch über Kritik und Anregungen, denn diese helfen uns, unsere Dienstleistungen weiter zu verbessern.

Dass Ihr Besuch in unserem Restaurant in Rümlang nicht Ihren Erwartungen entsprochen hat, bedauern wir sehr und bitten Sie um Entschuldigung für den geschilderten Vorfall. Sie haben sich geärgert – und das zu Recht. Wir haben die Mitarbeiter des Restaurants über Ihren Anruf informiert.

Unsere Mitarbeiter werden laufend geschult, besonders sorgfältig zu arbeiten, um keine Produkte zu vergessen oder zu vertauschen, wenn der Gast seine Bestellung mitbringt. Dass in diesem Fall trotzdem zwei McFlurry vergessen wurden, bedauern wir sehr. Als Wiedergutmachung senden wir Ihnen anbei vier Gutscheine.

Qualität, freundlicher und prompter Service, Sauberkeit und Preiswürdigkeit stellen gemeinsam die Basis unserer McDonald's Restaurants in der ganzen Welt und somit auch in der Schweiz dar. Unsere Filialen setzen alles daran, diese Grundsätze einzuhalten.

An dieser Stelle danken wir Ihnen nochmals für Ihr Engagement im Aufzeigen von Verbesserungspotenzial. Wir würden uns sehr freuen, Sie bald wieder in einem unserer Restaurants begrüßen zu dürfen.

Mit freundlichen Grüßen
McDonald's Restaurant Rümlang

Andrea Lüscher
Office Administration

ANHANG V:



McDonald's Restaurant, Eulachstrasse 27, 8153 Rümlang
Herr

Anhang 5 Der originelle Briefumschlag mit der A Priorität

ANHANG VI:

<p>McDonald's® Bon</p>	<p>Menu SMALL</p> 	<p>Gutschein - Bon - Buono</p> <p>Gegen Abgabe dieses Gutscheins erhalten Sie gratis ein Menu SMALL. Gültig in allen McDonald's® Restaurants in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein für folgende Menüs: Big Mac®, Cheeseburger Royal, McChicken®, Fish-O-Fish® oder 6 Chicken McNuggets®.</p> <p>Bon pour un des Menu SMALL, suivants: Big Mac®, Cheeseburger Royal, McChicken®, Fish-O-Fish® ou 6 Chicken McNuggets®. Valable dans tous les restaurants McDonald's® de Suisse et de la Principauté de Liechtenstein.</p> <p>Consegnando questo buono, in tutti i ristoranti McDonald's® della Svizzera e del Principato del Liechtenstein, vi verrà offerto uno dei seguenti Menu SMALL: Big Mac®, Cheeseburger Royal, McChicken®, Fish-O-Fish® o 6 Chicken McNuggets®.</p> <p>Offert von / Offert per / Offerto da McDonald's Restaurant Flughafenstrasse 77 8153 Rümlang Tel. +41 43 211 02 22</p> <p>Gültig bis / Valable jusqu'au / Valido fino al 31. Juli 2018 <i>Beschwerde</i></p> <p>001080/16 www.mcdonalds.ch</p> 
<p>McDonald's® Bon</p>		<p>Gutschein - Bon - Buono</p> <p>Gegen Abgabe dieses Gutscheins erhalten Sie in allen McDonald's® Restaurants in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein einen McFlurry® gratis.</p> <p>Bon pour un McFlurry® gratuit. Valable dans tous les restaurants McDonald's® de Suisse et de la Principauté de Liechtenstein.</p> <p>Consegnando questo buono, in tutti i ristoranti McDonald's® della Svizzera e del Principato del Liechtenstein, vi verrà offerto un McFlurry® gratuito.</p> <p>Offert von / Offert per / Offerto da McDonald's Restaurant Flughafenstrasse 77 8153 Rümlang Tel. +41 43 211 02 22</p> <p>Gültig bis / Valable jusqu'au / Valido fino al 31. Juli 2018 <i>Beschwerde</i></p> <p>002459/16 www.mcdonalds.ch</p> 
<p>McDonald's® Bon</p>		<p>Gutschein - Bon - Buono</p> <p>Gegen Abgabe dieses Gutscheins erhalten Sie in allen McDonald's® Restaurants in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein einen McFlurry® gratis.</p> <p>Bon pour un McFlurry® gratuit. Valable dans tous les restaurants McDonald's® de Suisse et de la Principauté de Liechtenstein.</p> <p>Consegnando questo buono, in tutti i ristoranti McDonald's® della Svizzera e del Principato del Liechtenstein, vi verrà offerto un McFlurry® gratuito.</p> <p>Offert von / Offert per / Offerto da McDonald's Restaurant Flughafenstrasse 77 8153 Rümlang Tel. +41 43 211 02 22</p> <p>Gültig bis / Valable jusqu'au / Valido fino al 31. Juli 2018 <i>Beschwerde</i></p> <p>002457/16 www.mcdonalds.ch</p> 
<p>McDonald's® Bon</p>		<p>Gutschein - Bon - Buono</p> <p>Gegen Abgabe dieses Gutscheins erhalten Sie in allen McDonald's® Restaurants in der Schweiz und im Fürstentum Liechtenstein einen McFlurry® gratis.</p> <p>Bon pour un McFlurry® gratuit. Valable dans tous les restaurants McDonald's® de Suisse et de la Principauté de Liechtenstein.</p> <p>Consegnando questo buono, in tutti i ristoranti McDonald's® della Svizzera e del Principato del Liechtenstein, vi verrà offerto un McFlurry® gratuito.</p> <p>Offert von / Offert per / Offerto da McDonald's Restaurant Flughafenstrasse 77 8153 Rümlang Tel. +41 43 211 02 22</p> <p>Gültig bis / Valable jusqu'au / Valido fino al 31. Juli 2018 <i>Beschwerde</i></p> <p>002458/16 www.mcdonalds.ch</p> 

Anhang 6 Die erhaltene Gutscheine