

Oliver Ratajczak (Hrsg.)

Erfolgreiches Beschwerdemanagement

Oliver Ratajczak (Hrsg.)

Erfolgreiches Beschwerdemanagement

Wege zu Prozessverbesserungen
und Kundenzufriedenheit



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Guido Notthoff

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-1521-4

Vorwort

Warum halten Sie dieses Buch gerade jetzt in Ihren Händen?

Wahrscheinlich sind Sie bereits in Beschwerdeprozesse involviert oder wurden beauftragt ein Beschwerdemanagement zu „implementieren“ und stellen sich nun zum Beispiel die folgenden Fragen:

- Wie kann ich mein bestehendes Beschwerdemanagement optimieren?
- Wo sind die Stolperfallen bei der Einrichtung eines neuen Beschwerdemanagements „auf der grünen Wiese“?
- Wie setzen die Mitbewerber erfolgreich Beschwerdemanagementstrategien um?
- Wie finde ich die richtigen Mitarbeiter für mein Beschwerdemanagementteam?
- Welche beschwerdetypischen Kennzahlen sollte ich „im Auge“ haben?

Ich kann Sie beruhigen: Mit diesen Fragen sind Sie nicht alleine! Und auf viele dieser Fragen gibt es Antworten! Sie finden diese in Form von komprimierten Praxiserfahrungen genau in diesem Buch!

Warum existiert dieses Buch überhaupt?

In Zeiten scheinbar generell sinkender Kundenloyalität erscheint die alte „Idee“, seine Kunden durch die Einrichtung eines Customer-Relationship-Management-Systems (CRM) oder die Einführung eines Kundenbindungsmanagements stärker an das eigene Unternehmen bzw. die eigenen Produkte „zu binden“, immer attraktiver. Kaum findet sich ein Geschäftsbericht, in dem nicht die Ausrichtung auf den Kunden verkündet wird. Nur? Hatten Sie als Endkunde in den letzten Jahren das Gefühl, dass die Unternehmen, deren Produkte bzw. Dienstleistungen Sie nutzen, nun deutlich mehr über Sie und Ihre Wünsche wissen?

Als ich vor über zehn Jahren meine Beraterlaufbahn im Umfeld CRM/Beschwerdemanagement begann, erschien mir der Beschwerdemanagement- bzw. CRM-Hype so allgegenwärtig, dass ich mich zwangsläufig nach einer Weiterentwicklung dieses Ansatzes umsah. Das Konzept des Stakeholder-Relationship-Managements wurde entwickelt, um nicht „nur“ die Beziehungen zum Kunden, sondern auch zu allen anderen Stakeholdern (zum Beispiel Mitarbeiter, Lieferanten oder Öffentlichkeit) „im Griff“ zu haben. Doch seien wir einmal ehrlich. Ist

es sinnvoll, sich mit dem jahrelangen Aufbau millionenschwerer IT-Systeme zu beschäftigen und dabei einen Kernbestandteil des CRM-Gedankens („Höre Deinen Kunden zu!“) derweil zu vernachlässigen? Nein!

Viele Unternehmen „betreiben“ ein Beschwerdemanagement, weil es einerseits teilweise vorgeschrieben ist oder es andererseits „zur Abarbeitung“ existieren muss, da man Beschwerden ja nicht völlig verhindern kann. Nur wie viele Unternehmen erkennen die Chancen zur Produkt- oder Prozessverbesserung, die jeden Tag in Form von Beschwerden frei Haus geliefert werden, in ganzer Tiefe? Immer noch werden Beschwerdemanagementabteilungen als reine Kostenstellen betrachtet, die man „leider“ aufgrund einer signifikanten Beschwerdezahl nicht abschaffen kann.

Lassen Sie mich Ihnen kurz etwas zur Entstehungsgeschichte dieses Buches erzählen:

Im Rahmen meiner Beratungstätigkeit lernte ich viele Beschwerdemanager kennen, die ihre Aufgabenbereiche hoch engagiert weiterentwickelten. Mir wurde jedoch von vielen Seiten zugetragen, dass der Austausch zwischen den Beschwerdeabteilungen unterschiedlicher Unternehmen, auch über Branchengrenzen hinweg, sehr zu wünschen übrig lässt. Deshalb gründete ich, basierend auf einer etablierten virtuellen Businessplattform, zu Beginn des Jahres 2006 ein virtuelles Diskussionsforum und lud die mir bekannten Beschwerdemanagerinnen und Beschwerdemanager zum dortigem Gedankenaustausch ein. So bildete sich schnell eine Gruppe von etwa 50 Personen aus den unterschiedlichsten Branchen. Jedoch wollte die Diskussion nicht richtig „in Gang“ kommen, da es aufgrund der Virtualität diverse Bedenken zum ehrlichen Gedankenaustausch mit Beschwerdeabteilungen der Mitbewerber gab.

Als Lösung aus diesem Dilemma gründete sich noch im Jahr 2006 der Arbeitskreis Beschwerdemanagement, dem bis heute die engagiertesten Mitglieder aus der Diskussionsgruppe angehören. Dieser Arbeitskreis trifft sich seitdem regelmäßig reihum im Hause der jeweiligen Unternehmen und diskutiert, abgesichert durch eine Vertraulichkeitsvereinbarung, in sehr offener Form über aktuelle Entwicklungen und Erfahrungen rund um das Thema „Beschwerdemanagement“. Aufgrund der Fruchtbarkeit des direkten Gedankenaustausches entstand recht schnell der Wunsch, ein Buch von Beschwerdemanagern für Beschwerdemanager zu schreiben, welches nur wo unterstützend notwendig auf Theorie eingeht, ansonsten aber langjährige Erfahrungen zusammenstellt und diese mit vielen kurzen Praxis-Tipps abrundet.

Dieses Buch liegt Ihnen hiermit vor.

Was genau ist der Inhalt dieses Buches?

Dieses Buch gliedert sich in die folgenden acht Kapitel, die sich jeweils einzelnen Aspekten des Beschwerdemanagements widmen:

In **Kapitel 1** wird anhand einer Betrachtung der Entwicklung vom Customer-Relationship-Management zum Stakeholder-Relationship-Management abgeleitet, welchen großen Nutzen

ein „rund“ implementiertes Beschwerdemanagement bei vergleichsweise geringem Aufwand bieten kann.

Kapitel 2 hilft Ihnen bei der Ableitung einer individuellen Beschwerdedefinition und legt dar, wie sich ein Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch die richtige Umsetzung und das konsequente „Leben“ des Beschwerdemanagements sichert.

Kapitel 3 beleuchtet die Erfolgsfaktoren beim Aufbau eines Beschwerdemanagements, zeigt aber auch, mit welchen typischen Hürden und Hindernissen bei der Implementierung zu rechnen ist.

Kapitel 4 zeigt auf, warum es sinnvoll ist, dass Unternehmen ein Beschwerdemanagement mit Herzblut betreiben und legt dar, wie zum Beispiel die durch eine Beschwerdemanagementabteilung erwirtschafteten Gewinne abgeschätzt werden können.

Kapitel 5 widmet sich gemäß dem Leitsatz „Was man nicht misst, kann man nicht steuern“ den im Rahmen des Beschwerdemanagements zu erhebenden Kennzahlen und gibt Tipps für den Aufbau des zugehörigen Reportings.

Kapitel 6 erklärt anhand von acht Bausteinen, wie ein Beschwerdemanager, der keine Beschwerdemanagementabteilung „auf der grünen Wiese“ aufbauen kann, ein bereits eingeführtes Beschwerdemanagement modernisiert und optimiert.

Kapitel 7 beschäftigt sich mit dem Mitarbeiter im Beschwerdemanagement und gibt Tipps, auf welche Persönlichkeitsmerkmale und Skills man beim Zusammenstellen seines Beschwerdemanagementteams achten sollte. Weiterhin wird erläutert, wie diese Fähigkeiten durch Schulungen trainiert und weiter ausgebaut werden können.

Kapitel 8 widmet sich der Frage „Wie erkennt man, was der Kunde wirklich will?“ und zeigt Wege auf, wie zum Beispiel durch Kundenbefragungen wirkliche Verbesserungen für das Unternehmen und den Kunden erzielt werden können.

Danke

An dieser Stelle möchte ich allen danken, die die Entstehung dieses Buches erst möglich gemacht haben. Allen voran den Mitgliedern des Arbeitskreises Beschwerdemanagement, die durch zahlreiche Diskussionen den Input lieferten und ganz besonders den Autoren dieses Buches. In persona: Uwe Becker, Holger Brachetti, Astrid Eder, Aroon Nagersbeth, Fred Niefind und Andreas Wiegran.

Sagen Sie mir Ihre Meinung!

Ihre Meinung ist mir wichtig! Deshalb bitte ich Sie bereits hier am Anfang des Buches um selbige. Beschwerden, Ideen oder Anregungen zum Gedankenaustausch senden Sie bitte gerne an info@beschwerdemanagement-buch.de.

Neuigkeiten rund um die Autoren und den Arbeitskreis Beschwerdemanagement finden Sie unter www.beschwerdemanagement-buch.de.

Ich freue mich auf einen interessanten Gedankenaustausch, wünsche Ihnen viel Freude beim Lesen dieses Buches und verbleibe

mit freundlichen Grüßen aus Remscheid-Lennep

Dr. Oliver Ratajczak

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
Übersicht der Praxis-Tipps.....	11
Warum ist Beschwerdemanagement so wichtig?.....	13
<i>Oliver Ratajczak</i>	
Was sind Beschwerden?.....	19
<i>Fred Niefind / Andreas Wiegran</i>	
Wie sollte ein Beschwerdemanagement aufgebaut sein?.....	33
<i>Uwe Becker / Astrid Eder</i>	
Wie sollte die Ablauforganisation des Beschwerdemanagements aussehen?.....	47
<i>Fred Niefind / Andreas Wiegran</i>	
Welche Kennzahlen sind im Beschwerdemanagement besonders interessant?.....	63
<i>Holger Brachetti / Andreas Wiegran</i>	
Wie modernisieren wir ein bestehendes Beschwerdemanagementsystem?.....	83
<i>Uwe Becker</i>	
Wie sollte der Beschwerdemanagementmitarbeiter mit Beschwerdefühern umgehen?.....	99
<i>Fred Niefind / Oliver Ratajczak</i>	
Wie können Kundenwünsche erkannt und sichtbar gemacht werden?.....	121
<i>Astrid Eder / Uwe Becker / Aroon Nagersheth</i>	
Der Herausgeber.....	139
Die Autorinnen und Autoren.....	141
Literaturliste.....	145

Übersicht der Praxis-Tipps

Praxis-Tipp: Die Beschwerdedefinition	21
Praxis-Tipp: Veranschaulichung der Beschwerdedefinition	22
Praxis-Tipp: Favorisieren Sie einen Antwortkanal	26
Praxis-Tipp: Auch ein Vertragsende kann eine Alternative sein!	27
Praxis-Tipp: Veränderungsbereitschaft	37
Praxis-Tipp: Expertenunterstützung	38
Praxis-Tipp: Was sind die Ziele des Beschwerdemanagements?	39
Praxis-Tipp: Die Schulungsaufgabe des Beschwerdemanagements	41
Praxis-Tipp: Erfassung dezentral bearbeiteter Beschwerden	43
Praxis-Tipp: Einheitliche Sprachregelung	51
Praxis-Tipp: Marktschaden-/Beschwerdemanagementnutzen-Berechnung	53
Praxis-Tipp: Standardisierung	57
Praxis-Tipp: Kommunikationsdesign am Beispiel Erreichbarkeit	59
Praxis-Tipp: Der Beschwerdekreislauf	61
Praxis-Tipp: Suchen Sie Promotoren	88
Praxis-Tipp: Beschwerdemanagement hilft nicht nur Kunden!	94
Praxis-Tipp: „Standardisierte“ Antworten in „Standardfällen“	95
Praxis-Tipp: „Hängen“ Sie sich an das Ideenmanagement	96
Praxis-Tipp: Gute Laune	103
Praxis-Tipp: Traurigkeit oder Betroffenheit	103
Praxis-Tipp: Wahren Sie Neutralität	108
Praxis-Tipp: Die richtige Mischung macht's	108
Praxis-Tipp: Ein Besuch bei den Beschwerdemanagern	109

Praxis-Tipp: Rede über Gutes!	110
Praxis-Tipp: Telefonbefragung.....	125
Praxis-Tipp: Beziehen Sie die Gremien mit ein!	127
Praxis-Tipp: Begeistern Sie mit Ihren Top 5.....	133
Praxis-Tipp: Verantwortung auf allen Ebenen	135
Praxis-Tipp: Abgleich Kundensicht / Eigensicht	137

Warum ist Beschwerdemanagement so wichtig?

Oliver Ratajczak

1. Hintergrund	14
2. Wird ein CRM installiert und funktioniert es dann?	14
3. Verspricht nun der Stakeholder-Relationship-Management-Ansatz Erfolg?	16
4. Beschwerdemanagement als CRM-Teil liefert die benötigte Sicht auf den Kunden.....	18

1. Hintergrund

Jeder erinnert sich wohl noch an Presseartikel und Bücher mit Titeln wie „Servicewüste Deutschland“ und „Ist der Kunde wirklich König?“, die die Diskussion rund um die Wichtigkeit „des Kunden“ immer wieder anheizten. Kaum ein Unternehmen verkündete nicht im Rahmen von Jahresberichten und Statements des obersten Managements, dass man nun erkannt habe, dass „der Kunde“ das Maß aller Dinge sei und man sich nun vollkommen auf diesen konzentrieren werde. Wie oft war zu hören, dass man nun ein „Customer-Relationship-Management-System (CRM) einführen werde, um so den Kunden vollkommen zufrieden stellen zu können? Nachdem nun einige Jahre ins Land gegangen sind: Wie ergeht es uns jetzt als Kunden? Sind wir die wahren Könige oder leben wir immer noch in einer Servicewüste? Haben millionenschwere CRM-Systeme dazu geführt, dass sich alle Kunden bei „ihren“ Unternehmen gut aufgehoben fühlen und somit nie auf die Idee kommen würden, zum Wettbewerb abzuwandern? Gelingt es allen Unternehmen Produkte zu entwickeln und anzubieten, die genau die Kundenwünsche befriedigen und den Kunden begeistern, weil man nun dank eines CRM-Systems exakt weiß, was „der Kunde“ wünscht?

Oder haben sich die CRM-Investitionen nicht gelohnt? Sind etwa alle nur einem Hype aufgesessen, der mehr versprochen hat, als er halten konnte?

2. Wird ein CRM installiert und funktioniert es dann?

Schauen wir uns einmal an, wie „damals“ die klassische „Ausrichtung auf den Kunden“ vorangetrieben wurde.

Großunternehmen verfügten über sehr viele, häufig nahezu völlig voneinander unabhängige, Stellen mit Kundenkontakt, wie diverse Callcenter und Filialen. Hatte ein Kunde ein Problem und wandte sich an einen Ansprechpartner in der Filiale, so blieb ihm, wenn ihm dort nicht geholfen wurde, der telefonische Kontaktversuch. Bei jedem erneuten Anruf bzw. Filialbesuch musste er seine gesamte „Leidensgeschichte“ erneut artikulieren, um den Mitarbeiter, wieder ohne Kenntnis der Vorgeschichte, mit seiner Problemlösung zu betrauen. Viele Unternehmen investierten in „den Kunden“ und in CRM und führten teilweise recht komplexe CRM-Systeme ein. Dies geschah immer im Hinblick darauf, dass man den Kunden immer besser bedienen bzw. ihm mehr verkaufen könne, wenn man möglichst viel über „ihn“ wisse.

Was hierbei häufig übersehen wurde, war allerdings die Tatsache, dass CRM eben mehr eine Ideologie als die bloße Einführung einer Software ist. Scheinbar wurde vielen Unternehmen

erst im Rahmen der CRM-Einführungsprojekte bewusst, wie viele Abteilungen bzw. Personen Kontakt zum Kunden haben. Selten ließen sich die Kunden dabei vorschreiben nur über einen gezielt kommunizierten Kommunikationsweg Kontakt zum Unternehmen aufzunehmen, um ihre Bestellungen aufzugeben, Produktfragen zu äußern oder ihre Beschwerden zu artikulieren. Schnell stellte man fest, wie aufwändig es sein konnte, ausnahmslos alle Mitarbeiter mit Kundenkontakt mit der Erfassung eben dieser Kontakte im CRM-System zu betrauen. Der ursprünglich mit der Einführung dieser Systeme in Aussicht gestellte 360-Grad-Blick auf den Kunden wurde immer mehr eingeschränkt, verursacht durch zahlreiche Kompromisse zwischen den möglichen Kosten zur Anbindung aller Mitarbeiter mit Kundenkontakt und teilweise recht beschränkenden technischen Hürden. Aufgrund vieler dieser Kompromisse wurden häufig CRM-Systeme parallel, teilweise mit abenteuerlichen Synchronisationsmechanismen, zu Bestandsführungs- bzw. Enterprise Resource Planning-Systemen (ERP; eine komplexe Anwendungssoftware zur Unterstützung der Ressourcenplanung eines gesamten Unternehmens) eingeführt, die von Callcenter-Agenten zusätzlich zu den Tools der täglichen Arbeit bedient werden mussten. Teilweise wurden Schnittstellen zu historisch gewachsenen Systemen, die ebenfalls Kundendaten enthielten, aufgrund von Kostenersparnissen nie realisiert. Das ursprünglich ausgerufene Ziel des 360-Grad-Blickes auf den gläsernen Kunden rückte so immer mehr in weite Ferne. Schon bald sprangen große ERP-Softwareanbieter auf den „CRM-Zug“ auf und verkündeten, dass die neue Version ihrer Software bereits ein CRM-Modul beinhalte.

Bei der ganzen Diskussion rund um das Hype-Thema „CRM“ wurde ganz aus dem Auge verloren, dass CRM eben keine Software ist, die man einfach installiert, um ein im Sinne des CRM geführtes Unternehmen zu haben. CRM ist viel eher eine Managementphilosophie, die den Kunden in den Mittelpunkt des Handelns stellt. Nur welches Handeln ist damit gemeint? Die Formulierung der Kundenausrichtung in Jahresberichten? Die Betonung eines neuen CRM-Gedankens in Vorstandsinterviews?

Wenn jeder Mitarbeiter eines Unternehmens versteht, dass sein Gehalt eben nicht vom Vorgesetzten bezahlt wird, sondern das zur Gehaltszahlung benötigte Geld, zugegebenermaßen recht indirekt, vom Kunden kommt, ist der Grundstein für ein Umdenken gelegt. Dies ist ein langwieriger Prozess, der deutlich mehr Investitionen in Menschen als in Software bedeuten kann.

Die Frage, ob man CRM einfach installieren kann, damit „es läuft“, kann somit ganz einfach mit „nein“ beantwortet werden. Denn kein noch so ausgefeiltes CRM-System wird den gewünschten Effekt des Sammels aller Informationen über „den Kunden“ haben, wenn der Mitarbeiter, der eben diese Eingaben machen muss, den Vorteil nicht erkennt bzw. durch andere Zielvorgaben anders gesteuert wird. So hat kein Callcenter-Agent ein Interesse daran, das Problem eines Kunden erschöpfend und zu seiner vollständigen Zufriedenheit zu lösen, wenn in seinen Zielen falsche Kennzahlen, wie die folgenden stehen:

- Der Großteil der Telefonate darf nur XX Sekunden dauern.
- Pro Stunde müssen mindestens YY Anrufe angenommen werden.
- Die Nachbearbeitungszeit jedes Gesprächs darf nur ZZ Sekunden dauern.

Aufgrund der häufig völlig falsch verstandenen CRM-Einführung kam es sogar dazu, dass extrem sensible Callcenter, die zum Beispiel für die Beschwerdebearbeitung eingesetzt wurden, an externe Dienstleister outgesourced wurden. Wie wahrscheinlich ist es, dass ein Callcenter-Agent mit Leidenschaft bei der Sache ist, wenn er nicht nur die oben erwähnten Kennzahlen im Nacken hat, sondern sich auch noch lediglich als „Bediener“ eines allheilbringenden CRM-Systems betrachten muss?

Fazit: Ein CRM-System kann im Hinblick auf das Verständnis für seine Kunden sehr gute Dienste leisten, allerdings stehen und fallen diese Ergebnisse mit dem Engagement und der Unternehmensverbundenheit derjenigen Personen, die die Eingaben machen. Auch hier gilt wieder das alte Axiom der Informatik: „Garbage in, garbage out“, welches besagt, dass eben das zu erwartende Ergebnis eines Systems stark von den Eingaben abhängt.

3. Verspricht nun der Stakeholder-Relationship-Management-Ansatz Erfolg?

Kaum hatten viele Unternehmen große Summen in CRM und die zugehörigen Systeme investiert, ohne den gewünschten Effekt einer Umsatzerhöhung zu erzielen, wurden neue Theorien laut. So zum Beispiel das im Folgenden näher beschriebene Stakeholder-Relationship-Management (SRM), das versucht, das Unternehmen in seinem gesamten sozialökonomischen Kontext zu erfassen.

Im Gegensatz zum Customer-Relationship-Management, welches den Kunden in den Mittelpunkt des Handelns stellt, beruht das Stakeholder-Relationship-Management auf dem Ansatz, die Anforderungen aller Stakeholder an das Unternehmen in Einklang zu bringen und somit sein Handeln gleichzeitig auf alle Stakeholder auszurichten. Häufig werden hier als Stakeholder die folgenden in Betracht gezogen:

- Shareholder
- Mitarbeiter
- Kunden
- Lieferanten
- Kapitalmärkte
- Staat
- Natur
- Öffentlichkeit