

Status Quo und Herausforderungen auf dem Weg zum erstklassigen Beschwerdemanagement

Ulrike Niedergesäß und Miriam Dreblow

Im Beschwerdemanagement von Energieunternehmen hat sich viel getan. Beschwerden und der Umgang mit ihnen haben an Aufmerksamkeit gewonnen. Es wurde erfolgreich in Struktur und Prozesse des Beschwerdemanagements, aber auch in die Mitarbeiterqualifikation investiert. Das zeigt die imug Studie „Energieversorger auf dem Weg zum erstklassigen Beschwerdemanagement“. Nun gilt es, die gewonnenen Fortschritte für einen besseren Umgang mit Beschwerden konstruktiv zu nutzen und sich aktuellen Herausforderungen zu stellen.

Im Zuge der Digitalisierung werden sehr viele Vorgänge zwischen Unternehmen und ihren Kundinnen und Kunden so effizient wie möglich aufgestellt, aber auch oft nur so menschlich wie „nötig“. Mit dieser Entwicklung geht ein verändertes (Konsum-) Verhalten und auch eine veränderte Informationsgewohnheit einher: Onlineshopping, Stromverbrauchcheck über eine App, Buchungen und Stornierungen per Knopfdruck prägen die Lebenswirklichkeit von Kundinnen und Kunden. Der schnelle Zugang zu Informationen und die immer visueller und knapper dargestellten Daten verändern unser Verhalten im Alltag.

Zwar ist inzwischen die Nutzung des Internets und der Onlineplattformen vielfach selbstverständlich geworden, dennoch bleibt im digitalen Zeitalter der menschliche Touch im Kundenkontakt entscheidend für ein positives Kundenerlebnis. Gerade wenn es nicht um Standard- oder Alltagsthemen sondern um „echte Themen“ geht. Wenn Probleme geklärt, Emotionen geglättet und Beschwerden bearbeitet werden müssen – dann ist der menschliche Faktor ausschlaggebend. Wird die Übermittlung des Zählerstandes gern noch selbst über das Onlineportal erledigt, wünschen sich Beschwerdeführende bei Ärger und Problemen einen „echten Menschen“, der ihnen bedürfnisorientiert und empathisch begegnet.

Kundennähe wird in der Beschwerdebearbeitung stärker angestrebt

Viele Energieunternehmen haben dies für sich erkannt und in ihre Beschwerdepraxis „Telefon first“ integriert: 59 % der an der imug Studie „Energieversorger auf dem Weg zum erstklassigen Beschwerde-

management“ beteiligten Unternehmen greifen zuerst zum Telefon, um Beschwerden zu klären – unabhängig vom Eingangskanal. Diese Entwicklung, die wir auch in anderen Branchen beobachten, hat uns gefreut. Vom unnötig langen Papierstreit verabschieden sich nun viele EVU aktiv. Im direkten und persönlichen Gespräch klären sich Missverständnisse schneller auf und ein verständnisvolles Zuhören lichtet den „emotionale Nebel“. Dennoch: Ein Viertel der an der Studie beteiligten Energieunternehmen lehnen das Prinzip „Telefon first“ weiterhin für sich ab.

Auch durch eine verbesserte Beschwerdekanalisierung streben viele Energieunternehmen mehr Kundennähe an. Im Vergleich zu 2014 erreichen Anrufende in doppelt so vielen Unternehmen sofort den zuständigen Ansprechpartner. In fast allen an der Studie beteiligten EVU (96 %) erreichen Beschwerdeführende, die sich telefonisch an das Unternehmen gewandt haben, direkt oder durch eine Weiterleitung die richtigen Ansprechpartner/innen.

Um eine zugewandte und unbürokratische Lösung von Beschwerden zu bieten, wird in vielen Energieunternehmen darauf hingewirkt, die Mitarbeitenden mit entsprechenden Handlungsspielräumen auszustatten. So geben 31 % der befragten Unternehmen an, ihre Mitarbeitenden umfassend mit Handlungsspielräumen auszustatten, 48 % tun dies weitgehend, nur 14 % verneinen.

Beschwerdemanagement-Prozess hat deutlich mehr Struktur

In der genannten Studie geben alle beteiligten EVU an, dass es eine Person bzw.

Stelle im Haus gibt, die für das Beschwerdemanagement verantwortlich ist. Das war bei der letzten Studie vor vier Jahren noch nicht der Fall: Bei 11 % gab es keine festgelegte Verantwortlichkeit. Diese Gesamtverantwortung für das Beschwerdemanagement ist bisher hauptsächlich in den Unternehmensbereichen Kundenservice, Beschwerdemanagement, Vertrieb und Qualitätsmanagement verortet (Abb. 1).

90 % der befragten Energieunternehmen haben für sich einen Beschwerde-Prozess definiert. Eine starke Weiterentwicklung ist in der Ausdifferenzierung der einzelnen Teilaufgaben des Beschwerdemanagements beschrieben: 2014 hatte nur die Hälfte der EVU schriftlich und organisatorisch umfassend definiert, wer sich um die Aufgaben des Beschwerdemanagements kümmert. 2018 sind es inzwischen 83 % der EVU, die ihr Beschwerdemanagement umfassend organisatorisch verankert haben.

Die Anzahl der Unternehmen, die ein Qualitätsmanagement für die Beschwerdebearbeitung fest etabliert haben, hat sich in den letzten Jahren vervierfacht! Aktuell sind es 59 % der Unternehmen bei denen ein Qualitätsmanagement umfassend existiert und weitere 28 %, die die Frage mit „weitgehend“ beantwortet haben.

76 % der Energieunternehmen arbeiten mit schriftlich formulierten Service- und Qualitätsstandards, festgelegt im schriftlichen Leitfaden. Und deutlich mehr Energieunternehmen sind der Überzeugung, dass sich die involvierten Mitarbeitenden des Unternehmens auch entsprechend dieser Festlegungen verhalten (2018: 89 %, 2014: 68 %).

Aber: Beschwerde-Definition (immer noch) nicht in allen EVU gefunden

Drei Viertel der befragten EVU hat genau definiert, was im Unternehmen unter einer Beschwerde verstanden wird. Interessant: Einige haben nicht klar definiert, wann es sich um eine Beschwerde handelt, sondern überlassen es den Mitarbeitenden selbst, zu entscheiden, was eine Beschwerde ist.

Erfreulich ist, dass die in der Mehrzahl der Energieunternehmen vorliegenden Beschwerde-Definitionen inhaltlich ähnlich ausgeprägt sind. Häufig verwendet werden Formulierungen, die Unzufriedenheit, Unmut oder nicht erfüllte Erwartungen beinhalten (Abb. 2). Es geht nicht darum, ob eine Beschwerde gerechtfertigt oder richtig ist.

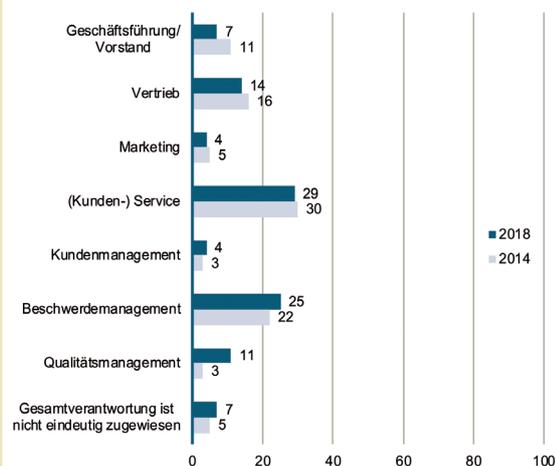
Vorstandsbeschwerden werden von drei Viertel der befragten Energieunternehmen gesondert erfasst und zum Teil auch behandelt. Der Anteil von Vorstandsbeschwerden am gesamten Beschwerde-Aufkommen liegt in den Unternehmen mehrheitlich unter 1 %. Allerdings arbeitet nur knapp ein Drittel der befragten Energieunternehmen mit einer Beschwerde-Quote. Genutzt wird diese, um das Beschwerde-Aufkommen in Relation zur Gesamtzahl von Kundenkontakten zu setzen. Differenziert wird hier zum Teil nach Vertrags- und Kundenzahl, um jährlich bzw. monatlich vergleichen zu können. Dass die Mehrheit der Unternehmen keine Beschwerde-Quote errechnet, hat uns überrascht. Gerade, weil diese Quote eine einfache Kennzahl ist, um die Entwicklung kurzfristig im Blick zu behalten und mittelfristig zu steuern.

Mitarbeitende als zentraler Faktor

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt sind für die Beschwerde-Zufriedenheit das zentrale Glied in der Kette. Stehen sie beispielsweise unter Leistungs- oder Zeitdruck oder stehen Beschwerden ohnehin abwehrend gegenüber, führt das unter anderem zu weniger Empathie und Verständnis und das wirkt sich deutlich auf die Atmosphäre im Gespräch aus.

Gesamtverantwortung liegt am häufigsten im Kundenservice oder in eigener BM-Abteilung

„Wo liegt die Gesamtverantwortung für das Beschwerdemanagement in Ihrem Unternehmen?“



2018: n = 28; 2014: n = 37; Angaben in Prozent; nur Befragte bei denen festgelegt ist, wer sich um die Aufgaben des Beschwerdemanagements kümmert

Abb. 1 Gesamtverantwortung nach Unternehmensbereichen

Ansatzpunkte und Maßnahmen, um Mitarbeitende professionell auszustatten, sind hier bei einem großen Teil der Energieunternehmen zu erkennen. So wurde im Vergleich zu 2014 die Qualifizierung der Mitarbeitenden im Umgang mit Beschwerden weiter ausgebaut (87 % der EVU geben hier „weitgehende“ oder „umfassende“ Aktivitäten an).

Auch werden in der Hälfte der Unternehmen (48 %) spezielle Maßnahmen ergriffen, damit alle Mitarbeitenden Kundenbeschwerden als echte Chance begreifen. Vor allem werden Teammeetings mit verschiedenen Impulsen (91 %), interne (86 %) oder externe Schulungen (27 %) als Maßnahmen aufgeführt. Zum

Beschwerde-Definitionen haben eins gemeinsam: Es geht um Unzufriedenheit aus Kundensicht

„Wie genau definieren Sie eine Beschwerde?“

- ▶ unzufrieden / Unzufriedenheit (17x)
- ▶ Unmut (4x)
- ▶ nicht erfüllte Erwartungen (2x)
- ▶ negative Äußerung (1x)
- ▶ Enttäuschungsaussage (1x)

„Eine Unmutsäußerung ist eine Beschwerde, egal ob in unseren Augen gerechtfertigt oder nicht.“

„Unter einer Kundenbeschwerde sind alle kundeninitiierten Unzufriedenheitsäußerungen zu verstehen.“

„Wenn Kunden, unabhängig davon, ob wir einen Fehler gemacht haben oder nicht, sich unzufrieden äußern.“

„Als Beschwerden gelten alle Artikulationen von Kundenunzufriedenheit, die darauf abzielen, das vom Kunden kritisierte für ihn subjektiv als schädigend empfundene Verhalten des Unternehmens zu ändern oder Wiedergutmachungen für empfundene Beeinträchtigungen zu erreichen.“

„... Beschwerden bieten die Chance, fehlerhafte Prozesse zu erkennen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Aus diesem Grund werden Beschwerdeführer als Partner angesehen.“

n = 22; offene Frage, Angabe in Anzahl der Nennungen, Mehrfachnennungen möglich; Zitate der Einzelaussagen

Abb. 2 Beispiele für Beschwerde-Definitionen

Teil werden auch gezieltere Maßnahmen eingesetzt, wie persönliche Ansprache durch Vorgesetzte, spezielle Projekte, abteilungsübergreifende Workshops, Call Listening und Feedback Calls des Top-Managements, e-learnings, Internetbeiträge oder Artikel in der Mitarbeiterzeitschrift.

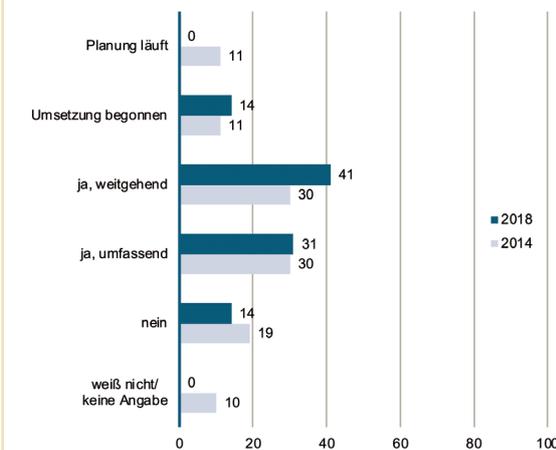
Die Ziele des Beschwerdemanagements werden in fast allen Energieunternehmen (89 %) intern kommuniziert. Und in Mitarbeitergesprächen wird der Umgang mit Beschwerden häufiger thematisiert als in der Voruntersuchung (2014 bei 48 % der Unternehmen, 2018 bei 55 %). Interessant ist hier, dass 73 % der Energieunternehmen ihre Führungskräfte als Vorbilder sehen. Im täglichen Verhalten der Führungskräfte wird deutlich, dass Kundenbeschwerden ernst genommen werden, damit wertschätzend umgegangen wird und man daraus lernen will.

Herausforderungen bleiben – Aus Beschwerden lernen

Aus Beschwerden zu lernen heißt, aus Kritikpunkten von Kundinnen und Kunden Schlüsse zu ziehen, um Unzufriedenheit zu minimieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Dies realisieren Energieunternehmen vielfach durch die inhaltliche Auswertung von (häufigen) Kundenanliegen und daran anschließende Verbesserungsprozesse. Auch hier zeigt sich innerhalb der letzten Jahre eine positive Entwicklungstendenz. Eine Struktur für Veränderungsprozesse existiert in 72 % der befragten Energieunternehmen, 2014 waren es 60 %. Diejenigen Unternehmen, bei denen keine Strukturen für Verbesserungsprozesse formal organisiert waren oder die 2014 erst in der Planung waren, haben in der Zwischenzeit aufgeschlossen (Abb. 3). Insgesamt bleibt die Anzahl der Unternehmen an der Spitze jedoch nahezu gleich. Unsere Vermutung ist, dass viele EVU sich damit begnügen, den Rahmen geschaffen zu haben. Wünschenswert wäre hier aber, mehr Raum für innovative Ansätze zu schaffen, in denen Beschwerde-Anlässe als Impulse aufgegriffen werden können und dann nach Lösungen gesucht werden kann. Gefragt nach den wichtigsten Herausforderungen, vor denen das Beschwerdemanagement im Unternehmen steht, sind die häufigsten Nennungen

Strukturen für Verbesserungsprozesse existieren in 72 % der EVU, 2014 waren es 60 %

„Bestehen in Ihrem Unternehmen Strukturen, die den Verbesserungsprozess formal organisieren?“



2018: n = 29; 2014: n = 37; Angaben in Prozent

Abb. 3 Existenz von Verbesserungsprozessen

die Erfassung von Beschwerden und das Analysieren der Ursachen, um daraus Maßnahmen abzuleiten. Eine weitere wichtige Herausforderung für das Beschwerdemanagement von EVU ist, das Verständnis für Beschwerden und die Haltung gegenüber Beschwerden zu verbessern.

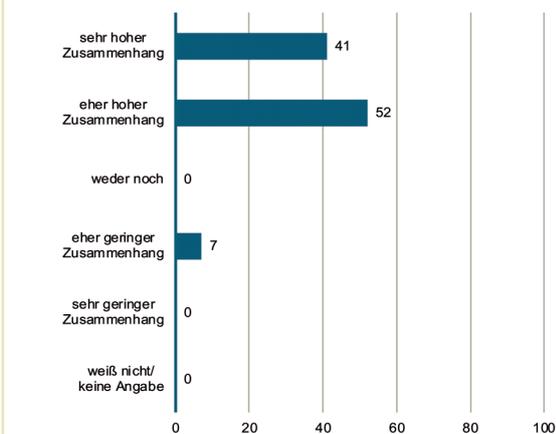
Das Grundverständnis für die Bedeutung des Beschwerdemanagements wird – auch

im Zeitalter der Digitalisierung – in den Energieunternehmen geteilt. Es wird ein hoher Zusammenhang zwischen dem Umgang mit Beschwerden und der allgemeinen Kundenzufriedenheit gesehen (Abb. 4).

Insgesamt hat die Energiebranche ein großes Stück des Weges zum erstklassigen Beschwerdemanagement bereits zurückgelegt. Die genannten Herausforderungen

Grundverständnis für die Bedeutung des Beschwerdemanagements: Hoher Zusammenhang zwischen Umgang mit Beschwerden und der allgemeinen Kundenzufriedenheit ist bewusst

„Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen dem Umgang mit Beschwerden und der allgemeinen Kundenzufriedenheit?“



n = 29; Angaben in Prozent

Abb. 4 Zusammenhang von Kundenzufriedenheit und Umgang mit Beschwerden

lassen aber erahnen, dass es weiter (kreative) Energie, Dynamik und Herz braucht, um erstklassig ans Ziel zu kommen.

*U. Niedergesäß, Geschäftsführende Gesellschafterin, M. Dreblow, Beraterin imug customer, imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen, Hannover
niedergesaess@imug.de
dreblow@imug.de*

Zum Studiendesign

Die Studie „Energieversorger auf dem Weg zum erstklassigen Beschwerdemanagement“ erfolgte mit Hilfe eines webgestützten Befragungstools. Der Stand des Beschwerdemanagements wurde mittels Selbsteinschätzung durch das jeweilige Energieunternehmen erfasst. Zur Teilnahme an der Studie wurde über verschiedene Kanäle eingeladen. 163 Energieunternehmen in Deutschland erhielten einen Link zur Online-Befragung. 29 Unternehmen beteiligten sich mit einem vollständig ausgefüllten Fragebogen (Rücklaufquote von 18 %). Die Befragung erfolgte vom 4. September bis 19. Oktober 2018.

Zu folgenden Themen wurde um Selbsteinschätzungen gebeten: Grundverständnis und Ziele, Unternehmenskultur, Führung, Organisation, Stimulierung/Kanalisation, Annahme/Bearbeitung, Auswertung und Reporting, IT-Basis, BM-Controlling, Verbesserungsprozesse und Qualifikation. Die Daten wurden von der imug Beratungsgesellschaft mbH, Hannover aufbereitet. Die Auswertung erfolgte anonymisiert.