

Beschwerdemanagement wird wenig Beachtung geschenkt – Feedback-Potenziale bleiben ungenutzt

Ulrike Niedergesäß und Sandra Bartels

In den Kundenservice von Energieunternehmen ist in den letzten Jahren investiert worden. Es hat sich viel getan. Auch das Beschwerdemanagement ist „formal“ in vielen Energieunternehmen stärker geregelt worden. Darüber hinaus wird dem Thema „Beschwerden“ aber in der Mehrzahl der Unternehmen wenig Aufmerksamkeit geschenkt. Die im Beschwerdemanagement steckenden Potenziale aus dem Kundenfeedback werden nicht ausreichend genutzt. Eine aktuelle Studie verdeutlicht, wie diese gehoben werden können.

Der Umgang mit Kundenbeschwerden gilt als besonderer Ausdruck der Kunden- und Serviceorientierung eines Unternehmens. Und das Thema Kundenservice hat bei Energieversorgungsunternehmen einen hohen Stellenwert. Wer die mit einem erfolgreichen Beschwerdemanagement verbundenen Chancen allerdings wirklich nutzen will, muss heute mehr tun, als Kundenbeschwerden lediglich „zu administrieren“. Es gilt, Beschwerden und die damit zusammenhängenden Prozesse darüber hinaus „zu managen“. Das Ziel besteht in der Erreichung einer ausgeprägten Beschwerdezufriedenheit und der effektiven Nutzung und Umsetzung von Lerneffekten aus der Beschwerdeanalyse.

Um den Status Quo des Beschwerdemanagements in Energieunternehmen „unter die Lupe zu nehmen“ hat die imug Beratungsgesellschaft aktuell die Studie „Erstklassiges Beschwerdemanagement von Energieunternehmen“ (wie bereits 2004 und 2011) durchgeführt. Im Rahmen dieser Untersuchung gaben 37 Energieunternehmen zu verschie-

denen Aspekten ihres Beschwerdemanagements umfassend Auskunft (Rücklaufquote 22 %). Unter den Teilnehmern waren sowohl die großen Unternehmen und Branchenführer als auch regionale und kommunale Energieunternehmen.

Das Befragungstool umfasste Fragestellungen zu den zentralen Beschwerdemanagement-Themen: Grundverständnis und Ziele, Unternehmenskultur, Führung, Organisation, Stimulierung/Kanalisation, Annahme/Bearbeitung, Auswertung und Reporting, IT-Basis, BM-Controlling sowie Verbesserungsprozesse und Qualifikation. Diese Aspekte wurden unter dem Begriff der „Leistungstreiber“ zusammengefasst. Neben den Leistungstreibern wurden Aspekte erfasst, mit denen die Erfolge eines Beschwerdemanagements ermittelt werden, wie z. B. Kunden- und Mitarbeiterbefragungen. Im Mittelpunkt standen hier die Erfassungsmethoden von Beschwerdewirkung bzw. -erfolg bezogen auf Kunden, Mitarbeiter sowie das Gesamtunternehmen.

Erstklassiges Beschwerdemanagement bei 16 % der EVU

Als „erstklassig“ kann das praktizierte Beschwerdemanagement bei 16 % der befragten Energieunternehmen eingeschätzt werden, bei weiteren 24 % der Energieunternehmen als „erfolgreich“. 11 % der Energieunternehmen befinden sich mit ihrem Beschwerdemanagement am Beginn oder in der Startphase. Die Hälfte (49 %) der befragten Unternehmen haben viele Regelungen bereits realisiert bzw. sehen sich „in der Umsetzung“ (vgl. Abb. 1).

Bezogen auf das Gesamtergebnis hat sich im Vergleich zur Studie 2011 auf den ersten Blick wenig verändert. Der Mittelwert zum Stand des Beschwerdemanagements ist konstant geblieben. Aber: Die Unterschiede in den Umsetzungserfolgen fallen deutlicher aus als noch in 2011: So hat sich die Spannbreite zwischen dem stärksten und dem punktletzten Unternehmen vergrößert. In der aktuellen Studie liegt das Punktmittelwert in der Gesamtbewertung bei 400 (2011: 460) und das Maximum bei 2 510 (2011: 2 420) von 2 800 Punkten. Die Mittelwerte machen darüber hinaus deutlich: Größere EVU schätzen den Professionalisierungsgrad ihres Beschwerdemanagements insgesamt deutlich besser ein als kleinere Unternehmen (vgl. Abb. 2).

Interessant ist in diesem Zusammenhang die grundsätzliche Einordnung und der Stellenwert des Beschwerdemanagements in den Energieunternehmen. Insgesamt wird die Relevanz des Beschwerdemanagements für den Kundenservice mehrheitlich als hoch oder sehr hoch eingeschätzt. Allerdings polarisiert dieses Ergebnis: 46 % der Energieunternehmen betonen die Wichtig-

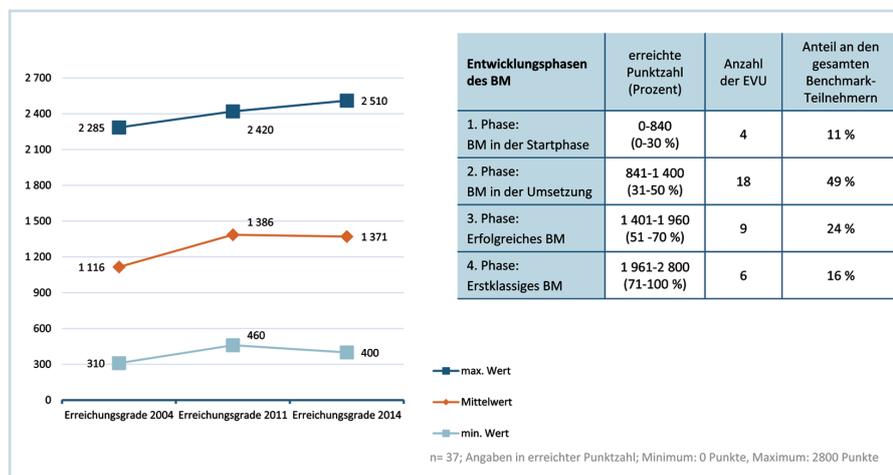


Abb. 1 Erreichungsgrade der Studie „Erstklassiges Beschwerdemanagement von Energieunternehmen“

keit, für 22 % der befragten Unternehmen hat das Thema eine geringe Bedeutung für den Kundenservice. Im Vergleich zu 2011 haben sich sowohl die Anteile der Unternehmen, die die Relevanz des Beschwerdemanagements als „sehr wichtig“ für den Kundenservice bewerten, als auch die der „Gegenstimmen“ wenig verändert. Dies zeigt sich auch in der Betonung des Beschwerdemanagements in den Unternehmen. So werden z. B. die Ziele des Beschwerdemanagements nur in ausgewählten Unternehmen kommuniziert.

Umsetzungserfolge in der formalen Organisation

Umsetzungserfolge im Beschwerdemanagement zeigen sich in den letzten Jahren vor allem in der formalen Organisation des Beschwerdemanagements. Wesentliche Stärken bzw. Verbesserungen sehen die befragten Unternehmen in der Festlegung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, in der Definition von Kulanregelungen sowie in der formalen Organisation von Verbesserungsprozessen. Bei der Mehrheit der Energieunternehmen (mit klarer Steigerung im Vergleich zu 2011) sind die Aufgaben des Beschwerdemanagements und deren organisatorische Zuordnung klar und schriftlich geregelt. Und auch wenn das Handeln der betroffenen Mitarbeiter noch bei Weitem nicht durchgehend nach diesen Festlegungen erfolgt – so die Selbsteinschätzung der Energieunternehmen – hat sich die Einhaltung der Regelungen zur Bearbeitung von Beschwerden doch deutlich verbessert.

Beschwerdestimulierung und -kanalisierung haben sich im Vergleich zu 2011 leicht verbessert. So stellt die Mehrheit der Unternehmen sicher, dass eine schnelle Erreichbarkeit eines fachlich zuständigen Ansprechpartners für den Beschwerdeführer gewährleistet ist. Viele der befragten Energieunternehmen kommunizieren ihre Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden. Ein Gesamt- bzw. Durchschnittsergebnis von 46 Punkten zeigt, dass einige Unternehmen hier bereits umfassend in der Umsetzung sind.

Schriftlich fixierte Service- bzw. Qualitätsstandards sind in gut der Hälfte der befragten Unternehmen vorhanden. In deutlich

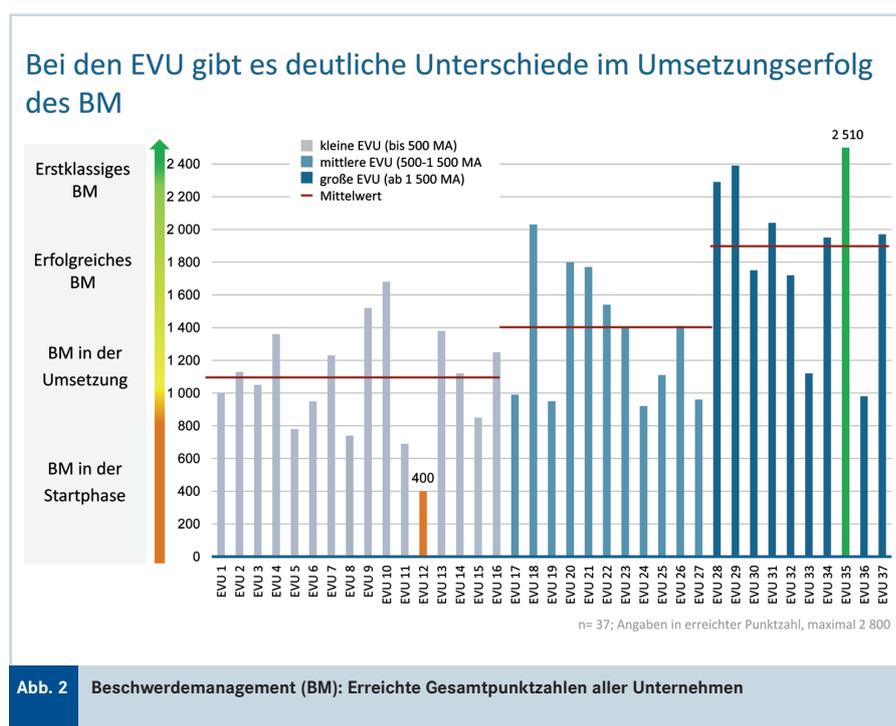


Abb. 2 Beschwerdemanagement (BM): Erreichte Gesamtpunktzahlen aller Unternehmen

weniger Unternehmen existieren allerdings Richtlinien für Art und Umfang von Wiederholungsgemachtungsleistungen.

Die deutliche Mehrheit der befragten Unternehmen hat die Gesamtverantwortung für das Beschwerdemanagement klar geregelt und einem Unternehmensbereich zugeordnet. Häufig ist das Thema im Bereich Kundenservice angesiedelt. Interessant: Unternehmen, in denen die Gesamtverantwortung nicht eindeutig zugewiesen ist, haben insgesamt einen niedrigeren Entwicklungsgrad des Beschwerdemanagements.

Eine einheitliche Definition der „Beschwerdequote“ gibt es in den Energieunternehmen nicht. Während bei vielen Unternehmen (39 %) keine Definition vorhanden oder festgelegt ist, variiert die Beschwerdequote in den anderen Unternehmen zwischen der absoluten Zahl an Beschwerden, Beschwerden in Relation zu Kundenkontakten oder Beschwerden in Relation zur Kundenzahl bzw. der Zahl der Vertragskonten. Es wird also von unterschiedlichen Grundgesamtheiten ausgegangen. Vor diesem Hintergrund und unter Berücksichtigung nicht artikulierter sowie nicht erfasster Beschwerden (Beschwerde-Eisberg) wird umso mehr deutlich, dass die Beschwerdequote als In-

dikator für Kundenzufriedenheit kritisch einzuschätzen ist.

Kaum Weiterentwicklung des Beschwerdemanagements

Die formalen Regelungen sind vielfach definiert und umgesetzt. Handlungsbedarf besteht jedoch in der Auswertung der Beschwerdeursachen und der Nutzung der darin enthaltenen Informationen. Eine regelmäßige und systematische Beschwerdeauswertung mit interner Ergebniskommunikation erfolgt in gut der Hälfte der Energieunternehmen, allerdings wird wenig Elan in die Priorisierung der Beschwerden aus Kundensicht gelegt. Über ein Drittel der Unternehmen haben sich (ähnlich wie 2011) bisher wenig oder gar nicht mit diesem Thema beschäftigt. Software-Tools zur zentralen Erfassung von Beschwerde-, Kunden- und Reaktionsdaten und/oder IT-Systeme zur Unterstützung des gesamten Beschwerdeprozesses werden im Vergleich zu 2011 insgesamt weniger genutzt.

Ein regelmäßiges Controlling sowie die Nutzung der Ergebnisse zur Verbesserung des Beschwerdemanagements wird nur in wenigen Energieunternehmen realisiert. Hier besteht (wie auch schon 2011 und 2004) deutlicher Handlungsbedarf (vgl. Abb. 3).

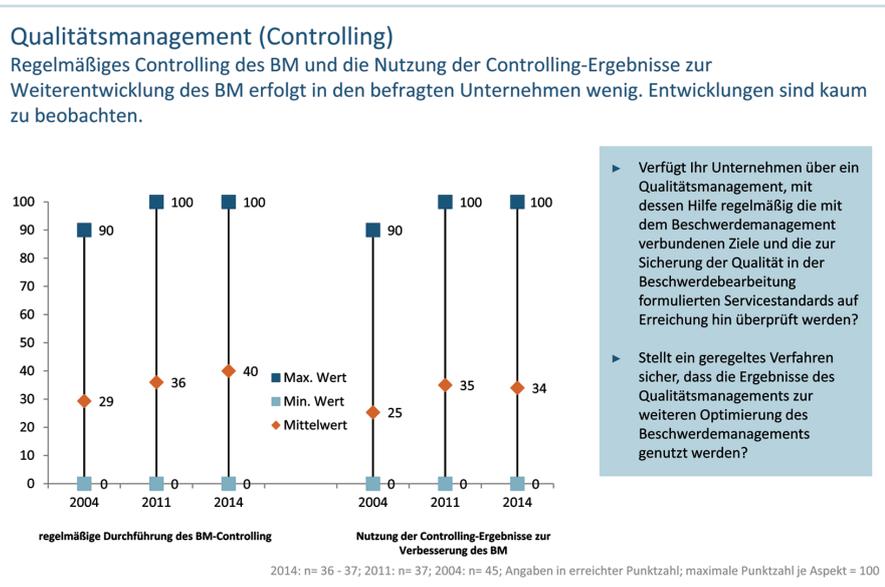


Abb. 3 Ergebnisse des Themenfeldes Qualitätsmanagement (Controlling)

Aus Beschwerden wird wenig gelernt

Doch auch, wenn Beschwerden in einigen Unternehmen regelmäßig und systematisch ausgewertet werden, nutzen die EVU die Beschwerden und die darin erhaltenen Informationen nur wenig als Lernmöglichkeit. Der Einsatz von Methoden zur Analyse von Beschwerdeursachen wird nur von wenigen Energieunternehmen bestätigt.

Die (grundsätzliche) Kundenzufriedenheit wird von den meisten Energieunternehmen

regelmäßig zentral erhoben. Die Bewertung der Beschwerdebearbeitung und die Wirkungen der Beschwerdezufriedenheit bei den Kunden spielt dagegen nur selten eine Rolle. Auch die Einschätzung und Zufriedenheit der Mitarbeiter hinsichtlich der Rahmenbedingungen für die Beschwerdebearbeitung scheint untergeordnet und wird in den Unternehmen kaum analysiert.

Ein Mitarbeiterfeedback zur Arbeitssituation im Kundenkontakt wird zwar häufiger eingeholt, allerdings hat das Thema im Vergleich

zu 2011 für die Unternehmen deutlich an Relevanz verloren. In nahezu allen Energieunternehmen wird auf die Erfassung der Kosten- und Nutzengrößen des Beschwerdemanagements verzichtet (seit 2004 ist die Zahl noch weiter gesunken). So werden Inhalte der Beschwerden, Themen, Adressaten, die Bewertung der Beschwerdebearbeitung aus Kunden- oder Mitarbeitersicht, aber auch Kosten-Nutzen-Abgleiche nicht als Lernpotenziale herangezogen.

Beschwerden werden nicht als Chance wahrgenommen

Auch wird in Energieunternehmen wenig dafür getan, Beschwerden als Chance zu begreifen. Das Gesamt- bzw. Durchschnittsergebnis liegt mit 39 Punkten noch unter dem Wert von 2011. Die Führungskräfte werden nur in einigen Unternehmen als Vorbilder für den Umgang mit unzufriedenen Kunden und das Lernen aus Beschwerden wahrgenommen. Außerdem ist die Beschwerdebearbeitung nur punktuell Gegenstand in Mitarbeitergesprächen. Die Zustimmungquote hat sich hier insgesamt reduziert.

Darüber hinaus werden Mitarbeiterqualifikation und Handlungsspielräume der Mitarbeiter in einigen Unternehmen – aber bei Weitem nicht durchgehend – als gut bewertet. Gesamtpunktzahlen von um die 60 Punkte verdeutlichen, dass einige EVU hier bereits gut aufgestellt sind, andere jedoch noch Optimierungspotenzial besitzen (vgl. Abb. 4). Im Vergleich zu 2011 ist hier allerdings wenig Entwicklung zu beobachten.

Systematische Analyse und Mitarbeiterqualifikation sind zentrale Herausforderungen

Zukünftige Herausforderungen für das Beschwerdemanagement liegen nach Einschätzung der befragten Energieunternehmen vor allem in der Nutzung systematischer Auswertungs- und Analysekonzepte sowie der Ableitung von effizienten Verbesserungspotenzialen und Optimierungsmaßnahmen. Darüber hinaus werden als wichtige Handlungsfelder Mitarbeitermotivation und -qualifikation gesehen. Für ein funktionierendes Beschwerdemanagement ist die positive Einstellung der Mitarbeiter zum

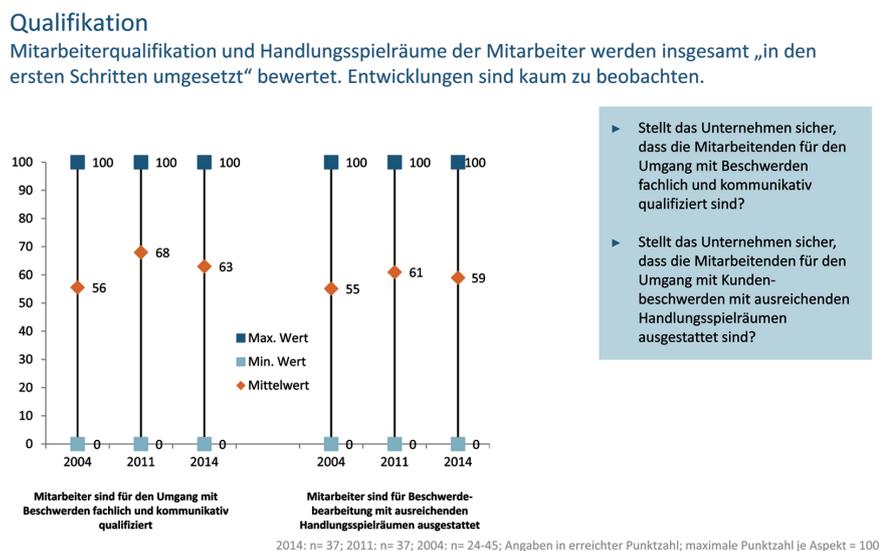


Abb. 4 Ergebnisse zum Themenfeld Qualifikation

Thema Beschwerden ein zentraler Faktor. Die Analyse und der Abbau von eventuellen Akzeptanz-, Organisations- oder Wissensbarrieren ist dabei eine wesentliche Aufgabe im Beschwerdemanagement.

Energieunternehmen stellen sich verstärkt den Herausforderungen, ihre Servicequalität und ihren Kundenservice zu optimieren und gut oder sehr gut zu gestalten. Der Aufwand, der hiermit verbunden ist, wird in unterschiedlichem Maße in den Energieunternehmen realisiert und akzeptiert.

Beim Thema Beschwerdemanagement scheint es, dass der damit verbundene Auf-

wand in vielen Energieunternehmen (noch) gescheut wird. Die im Beschwerdemanagement steckenden Chancen werden zudem wenig genutzt. Die Grundlagen, d. h. die formale Organisation des Beschwerdemanagements, sind vielfach gut geregelt und festgelegt. Die Lernpotenziale und Chancen des Beschwerdemanagements bleiben jedoch dennoch oft ungenutzt. Diese Potenziale und Chancen sind allerdings ein zentraler Faktor für die Weiterentwicklung des Unternehmens und die zukünftige Sicherung von Kundenzufriedenheit und -loyalität.

In der systematischen Auswertung von Beschwerden, der Lokalisierung von Kunden-

kritik und Unsicherheiten sowie im Kunden- und Mitarbeiterdialog liegen weitreichende Möglichkeiten für Energieunternehmen, ihren Service exzellent zu gestalten. Und damit einen Kundenservice zu bieten, den Kunden in anderen Branchen vielfach bereits erleben.

*U. Niedergesäß, Leiterin Service Excellence, Gesellschafterin, S. Bartels, Beraterin Service Excellence, imug Beratungsgesellschaft für ökologische Innovationen mbH, Hannover
niedergesaess@imug.de
bartels@imug.de*

DAS IST

KPMG

Michael Salcher
Leiter Energy & Natural Resources

Ganghoferstraße 29 T 089 9282-1239
80339 München M 0173 5764182

msalcher@kpmg.com

KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

WENN ER MICHAEL IST.

Michael ist ein Teamplayer. Ob er den Puck selbst versenkt oder durch ein gezieltes Zuspiel das Tor vorbereitet – am Ende zählen die Leistung der Mannschaft und der gemeinsame Sieg. Genauso berät er auch seine Mandanten. Er hilft jedem, sein ganz persönliches Optimum zu erreichen. Eine Philosophie, mit der vieles anders wird: Einfach. KPMG. Besuchen Sie uns doch mal auf **persoenlich.kpmg.de**

© 2015 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Alle Rechte vorbehalten.