

Kundenorientiertes Beschwerdemanagement für Energieversorger

Christian Grätz

Im zunehmenden Wettbewerb der Energieversorger wird neben dem Preis und der Produktgestaltung der Serviceaspekt immer wichtiger, vor allem wenn es um die Steigerung der Kundenbindung geht. In diesem Kontext rückt das Beschwerdemanagement in den Mittelpunkt. Denn es ist ausschlaggebend dafür, ob ein Unternehmen als kundenfreundlich wahrgenommen wird oder nicht. Es gilt, das Beschwerdemanagement hinsichtlich seiner Leistungsfähigkeit und gleichzeitig seiner Effizienz zu optimieren.

Ein kundenorientiertes Beschwerdemanagement besteht aus zwei Teilprozessen: Der Beschwerdeabwicklung und der Qualitätsverbesserung. Das Ziel der Beschwerdeabwicklung ist die sachliche, verbindliche und schnelle Problemlösung. So kann die Kundenzufriedenheit wiederhergestellt bzw. können Kunden im besten Fall begeistert und somit gebunden werden. Im Rahmen der Qualitätsverbesserung werden Informationen, die durch den Umgang mit Kundenbeschwerden erlangt werden, für die Identifikation und Realisierung von Optimierungspotenzialen verwendet. Dadurch kann ein Unternehmen ständig „dazulernen“ und die Kundenorientierung nachhaltig ausbauen (s. Abb. 1).

Beschwerdeabwicklung

Nicht alle Beschwerden sind von gleichem Gewicht. So hat z. B. die erstmalige Beschwerde zu einer einmalig fehlerhaften Stromabrechnung eine eher geringe Bedeutung. Für die Zufriedenstellung dieses Kunden werden vermutlich die Korrektur des Fehlers und ein standardisiertes Schreiben ausreichen. Eine wiederholte Beschwerde zu ungerechtfertigten Mahnungen aufgrund einer fehlerhaft hinterlegten Bankverbindung im CRM wiegt da schon schwerer. In diesem Fall erwartet der Kunde für seine Zufriedenstellung neben der Korrektur des Fehlers wahrscheinlich mehr – z. B. einen vom Geschäftsführer persönlich unterzeichneten Brief.

Für die Abwicklung des Beschwerdeaufkommens auf kundenorientierte und gleichzeitig effiziente Art und Weise ist folgendes entscheidend: Einerseits sollte jede Beschwerde zur Zufriedenheit des Kunden gelöst werden, d. h. die Abwicklungsqualität muss entsprechend hoch sein. Andererseits sollte der Aufwand der Beschwerdeabwick-

lung, sprich die Abwicklungskosten, nur genau so hoch sein wie nötig, um den Kunden zufriedenzustellen. Zwei Einflussgrößen existieren für die Abwicklungsqualität und -kosten: Erstens der Grad der Selbstständigkeit des Beschwerdemanagement-Teams, zweitens der Umfang der Serviceleistungen.

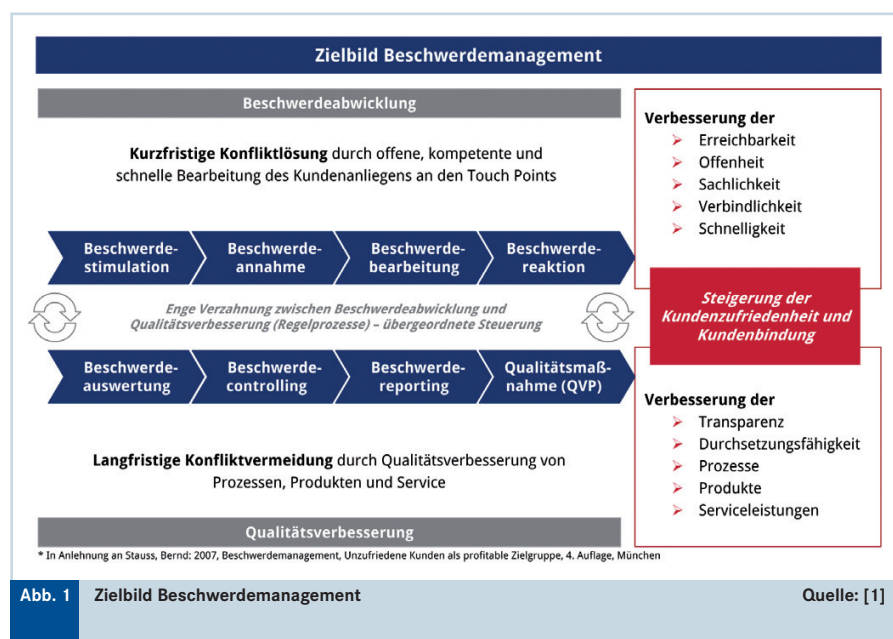
Bei vollständiger Selbstständigkeit des Beschwerdemanagement-Teams wird ein Beschwerdesachverhalt allein durch dieses bearbeitet. Dies ist für die meisten Beschwerden völlig ausreichend und stellt gleichzeitig auch die günstigste, weil am wenigsten komplexe, Form der Abwicklung dar. Allerdings kann es auch komplizierte Sachverhalte geben. Für deren kundenorientierte Lösung ist die Einbeziehung von weiteren Fachbereichen, wie z. B. dem Forderungsmanagement, zwingend erforderlich, da die Fachkompetenz im Beschwerde-Team nicht ausreicht. Auf diese Weise wird zum einen eine hohe Abwicklungsqualität erreicht,

zum anderen nehmen so allerdings auch die Komplexität und Kosten der Abwicklung zu.

Der Umfang der Serviceleistungen hingegen hängt im Wesentlichen von der Dauer der Abwicklung einer Beschwerde ab (Zeit zwischen Beschwerdeeingang und -beantwortung, z. B. acht Tage). Zudem existieren Zusatzleistungen, wie bspw. die persönliche Unterschrift eines Geschäftsführers, oder aber ein persönliches Klärungsgespräch mit dem Kunden. Je höher der Serviceumfang, desto höher die Qualität und die entsprechenden Kosten.

Beschwerdeklassifikation

Dieser Spagat zwischen verschiedenen gewichtigen Beschwerden und unterschiedlicher Abwicklungsqualität und -kosten lässt sich durch eine Klassifizierung der Beschwerden in differenzierte Eskalationsstufen bewältigen.



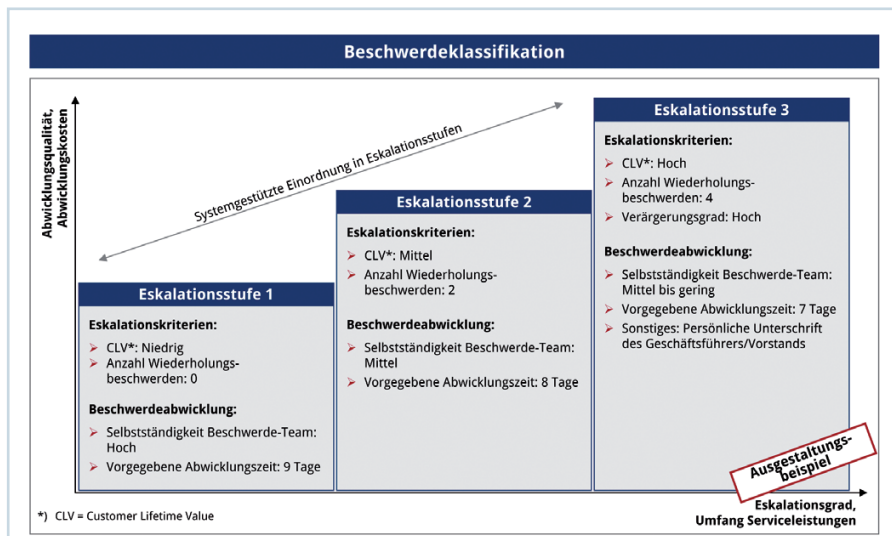


Abb. 2 Beschwerdeklassifikation

Quelle: [2]

gen. Idealerweise wird bereits im Rahmen der Beschwerdeannahme (z. B. im Call Center) eine Klassifizierung von Beschwerden in unterschiedliche Eskalationsstufen durchgeführt. Für die Einordnung in höhere Eskalationsstufen sind einerseits kundenbezogene (z. B. Kundenwert, Meinungsführerschaft), andererseits beschwerdebezogene Eskalationskriterien (bspw. Mehrfachbeschwerde, komplexer Sachverhalt) relevant.

Wie viele Eskalationsstufen sollten aber angelegt werden? Wie werden diese voneinander abgegrenzt und welcher Serviceumfang in der Beschwerdeabwicklung zeichnet die einzelnen Stufen aus? Die konkrete Ausgestaltung von Eskalationsstufen und entspre-

chenden Serviceleistungen muss unternehmensindividuell geschehen und kann nicht allgemeingültig formuliert werden. Abb. 2 enthält beispielhaft eine vereinfachte Konfiguration mit drei Eskalationsstufen.

Um eine für den Unternehmensalltag mit teils sehr hohem Beschwerdeaufkommen praktikable Anwendung zu ermöglichen, bedarf es eines systemgestützten Klassifizierungsmechanismus. Hierfür werden geeignete Eskalationskriterien definiert und untereinander priorisiert bzw. gewichtet. Im Rahmen der Beschwerdeannahme werden dann die jeweiligen Ausprägungsstufen der Eskalationskriterien aufgenommen (z. B. Eingabe der Anzahl der Wiederholungs-

beschwerden über ein Pflichtfeld im CRM-Kontakt). Das System errechnet nun aus den gewichteten Ausprägungen die zutreffende Eskalationsstufe. Schließlich wird automatisch der zugehörige Workflow der weiteren Beschwerdeabwicklung angestoßen.

Ziel ist also, jeder Kundenbeschwerde mit dem jeweils optimalen Servicegrad zu begegnen. So wird einerseits jeder Kunde zufriedengestellt (im besten Fall sogar begeistert) und andererseits läuft die Gesamtheit der Beschwerdeabwicklungsprozesse effizient und strukturiert ab.

Qualitätsverbesserung

Ebenso wie die Beschwerdeabwicklung besteht auch die Qualitätsverbesserung aus vier Prozessschritten. Besonderes Augenmerk soll im Folgenden auf den vierten Prozessschritt, den Qualitätsverbesserungsprozess (QVP), gelegt werden (s. Abb. 3). Richtig ausgestaltet und angewendet, kann ein EVU hierdurch Prozess-, Produkt- und Serviceverbesserungen erzielen und somit die Kundenbindung nachhaltig erhöhen.

Der Startpunkt in diesem Prozess ist die Informationsbasis, welche in der Regel durch die Beschwerdereports dargestellt wird. Eine Erweiterung um weitere Informationsquellen ist jedoch denkbar. So können z. B. von Mitarbeitern gesammeltes Kundenfeedback (Abbildung über eine Intranet-Plattform), Ergebnisse aus Kündigerbefragungen, oder aber Erkenntnisse aus Kundenbeiräten (z. B. Diskussionsforen) genutzt werden.

Anhand der Informationsbasis bemüht sich ein sog. QVP-Team, Optimierungspotenziale zu identifizieren. Das QVP-Team besteht idealerweise aus Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensbereiche (Beschwerde-Management, Marketing, Produktmanagement, Vertriebssteuerung etc.) sowie aus Vertretern des Kundenkontaktmanagements. Die Teams analysieren in regelmäßigen (z. B. 14-tägigen) Abstimmungsrunden die Informationsbasis hinsichtlich eventueller Optimierungspotenziale. Ausgemachte Verbesserungspotenziale werden dann einem höher gelagerten QVP-Steuerungsgremium vorgestellt. Dieses Gremium tagt ebenfalls regelmäßig, jedoch in größeren Abständen (z. B. monatlich).

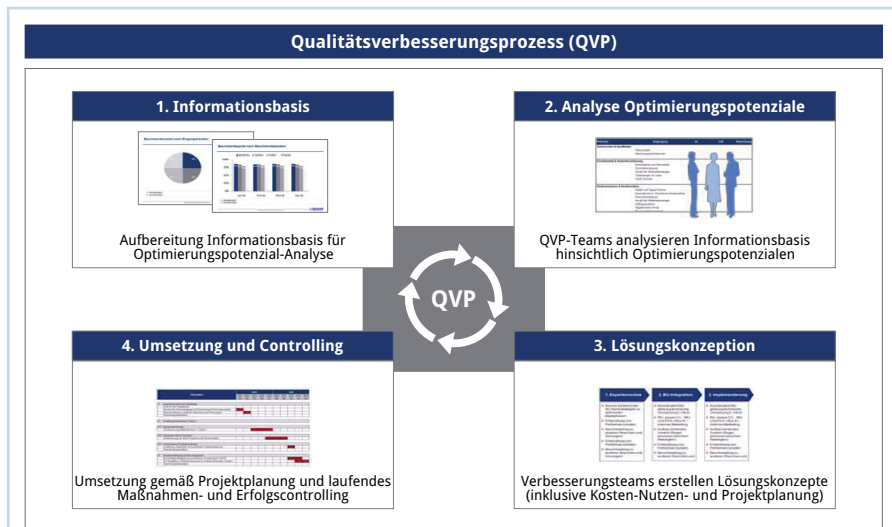


Abb. 3 Qualitätsverbesserungsprozess

Quelle: [2]

Das QVP-Steuerungsgremium bestimmt für die von den QVP-Teams erkannten Optimierungspotenziale jeweils geeignete Verbesserungsteams. Diese werden mit der Konzeption einer geeigneten Lösung betraut. Die auf diese Art und Weise verfassten Lösungskonzepte werden schließlich wieder dem QVP-Steuerungsgremium vorgestellt, welches sie für die Umsetzung freigibt oder aber eine Überarbeitung veranlasst. Ein Lösungskonzept enthält u. a. eine Kosten-Nutzen-Analyse der Verbesserungsmaßnahme sowie eine detaillierte Projektplanung (inkl. Projektorganisation, Aufgabenverteilung, Zeitplan etc.).

Die Umsetzung geeigneter Lösungskonzepte liegt schließlich in den Händen von Umsetzungsteams. Diese Teams setzen sich aus allen für die Umsetzung der Verbesserung benötigten Mitarbeitern zusammen – bei Bedarf bereichsübergreifend. Sie sind dazu angehalten, dem QVP-Steuerungsgremium laufend über den Umsetzungsstatus zu berichten. So wird für alle Projekte anhand eines Maßnahmen- und Erfolgscontrollings nachgehalten, inwiefern die gesetzten Ziele erreicht wurden.

Verbesserungspotenziale realisieren

Innerhalb des Beschwerdemanagements ist die Qualitätsverbesserung ein hilfreiches Instrument für die kundenorientierte Weiterentwicklung eines Energieversorgers. Die Herausforderung besteht darin, aus der Beschwerdeabwicklung systematisch wertvolle Informationen zu gewinnen und derart aufzubereiten, dass hieraus Verbesserungspotenziale für die Organisation abgeleitet und realisiert werden können. Letztlich wird ein Unternehmen durch die so erreichte höhere Kundenzufriedenheit und -loyalität besser in der Lage sein, im Wettbewerb auf dem Energiemarkt zu bestehen.

Anmerkungen

[1] In Anlehnung an: Stauss, B., Seidel, W.: Beschwerdemanagement, 4. Auflage, München 2007, S. 89.

[2] SMP Knowledge-Datenbank.

*Dipl.-Kfm. Chr. Grätz, Consultant, SMP AG,
Düsseldorf
christian.graetz@smp-ag.de*