

Beschwerdemanagement

Osnabrücker Baubetriebstage 2020

07./08. Februar 2020

Dipl.-Kfm Wolfgang Seidel

Die Seminarunterlagen sind urheberrechtlich geschützt.
Vervielfältigung auch von Teilen ist ohne Genehmigung des Verfassers nicht zulässig.

Anschrift des Verfassers:
Dipl.-Kfm Wolfgang Seidel
servmark Unternehmensberatung
Münchener Straße 49, 85051 Ingolstadt
Tel: +49 (0)841 / 885 725 – 0, Mail: mail@servmark.de



Osnabrücker Baubetriebstage 2020

Beschwerdemanagement bei Dienstleistungen ist ein Marketinginstrument

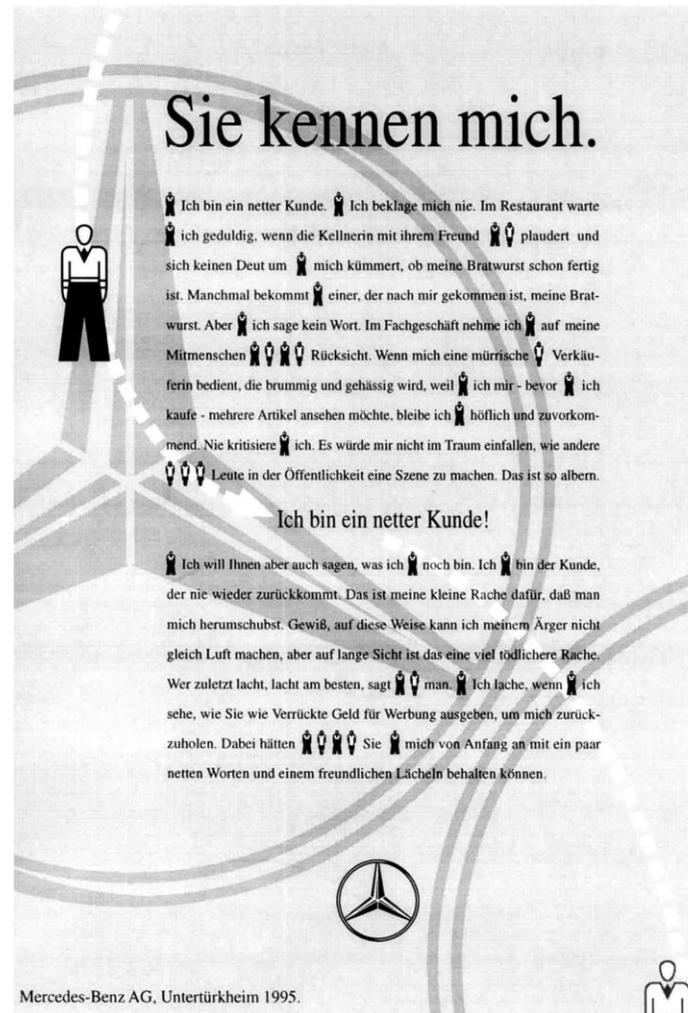
Osnabrück, 07. Februar 2020

Wolfgang Seidel



servmark

Ohne Worte



Sie kennen mich.

 Ich bin ein netter Kunde.  Ich beklage mich nie. Im Restaurant warte  ich geduldig, wenn die Kellnerin mit ihrem Freund  plaudert und sich keinen Deut um  mich kümmert, ob meine Bratwurst schon fertig ist. Manchmal bekommt  einer, der nach mir gekommen ist, meine Bratwurst. Aber  ich sage kein Wort. Im Fachgeschäft nehme ich  auf meine Mitmenschen    Rücksicht. Wenn mich eine mürrische  Verkäuferin bedient, die brummig und gehässig wird, weil  ich mir - bevor  ich kaufe - mehrere Artikel ansehen möchte, bleibe ich  höflich und zuvorkommend. Nie kritisiere  ich. Es würde mir nicht im Traum einfallen, wie andere    Leute in der Öffentlichkeit eine Szene zu machen. Das ist so albern.

Ich bin ein netter Kunde!

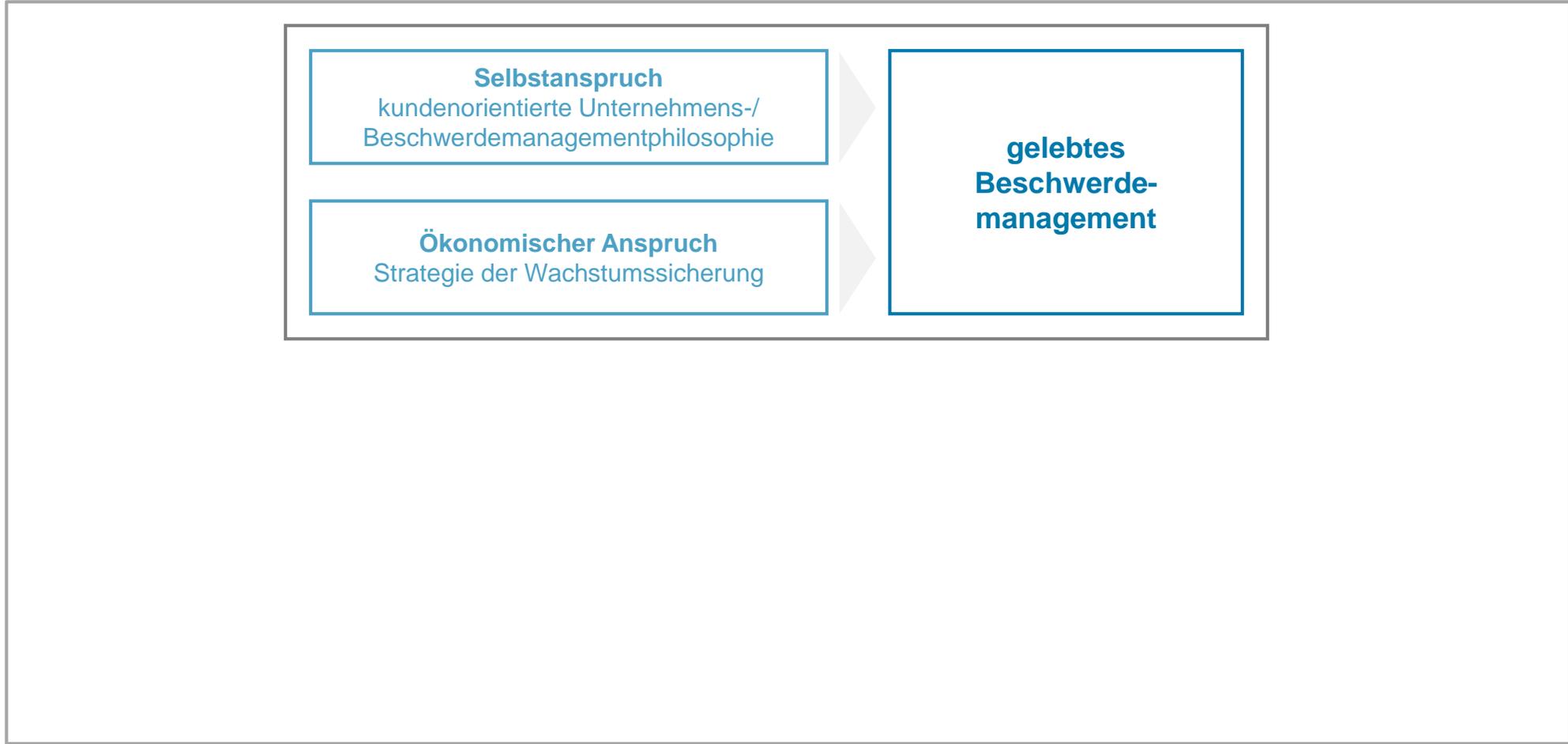
 Ich will Ihnen aber auch sagen, was ich  noch bin. Ich  bin der Kunde, der nie wieder zurückkommt. Das ist meine kleine Rache dafür, daß man mich herumschubst. Gewiß, auf diese Weise kann ich meinem Ärger nicht gleich Luft machen, aber auf lange Sicht ist das eine viel tödlichere Rache. Wer zuletzt lacht, lacht am besten, sagt  man.  Ich lache, wenn  ich sehe, wie Sie wie Verrückte Geld für Werbung ausgeben, um mich zurückzuholen. Dabei hätten    Sie  mich von Anfang an mit ein paar netten Worten und einem freundlichen Lächeln behalten können.

Mercedes-Benz AG, Untertürkheim 1995.



Quelle: Bernd Stauss/Wolfgang Seidel (2015):
Beschwerdemanagement, 5. Auflage, Vorwort

Zentrale Einflussfaktoren für gelebtes Beschwerdemanagement



Eckpfeiler des Selbstanspruchs

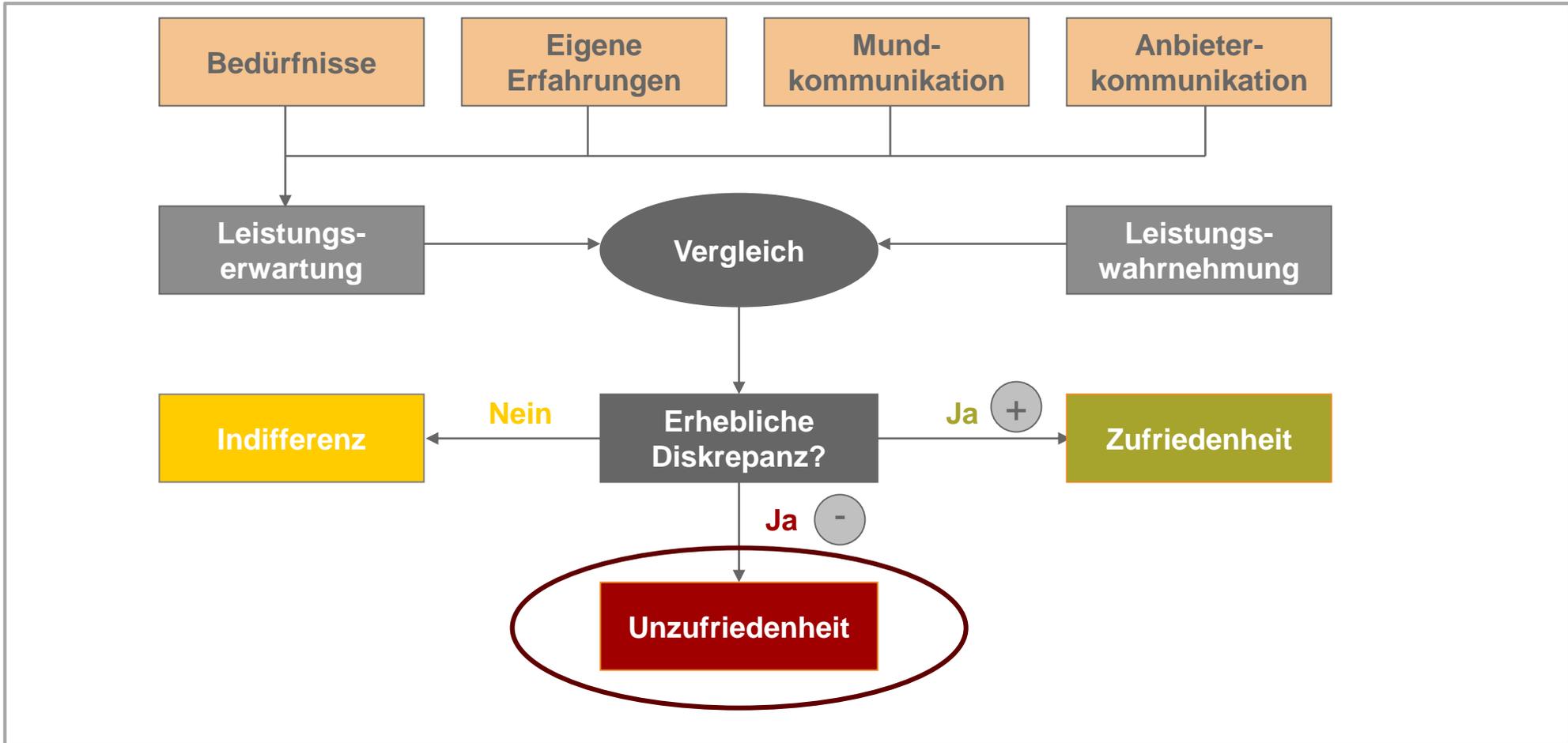
Selbstanspruch

kundenorientierte Unternehmens-/
Beschwerdemanagementphilosophie

- Beschwerdemanagement**philosophie**
- Beschwerdemanagement**politik**
- Beschwerdemanagement**leitlinien**

- **Kern-KPIs:** Verärgerungs-/Handlungsbedarfs-/Nicht-Artikulationsquote

Entstehung von Zufriedenheit/Unzufriedenheit



Quelle: Bernd Stauss/Wolfgang Seidel (2007): Beschwerdemanagement, 4. Auflage, S. 60



Handlungsalternativen bei Unzufriedenheit

Unzufriedenheit

Handlungsmöglichkeiten unzufriedener Kunden

- Abwanderung
- Negative Mundkommunikation
- Inaktivität
- Beschwerde

Warum beschweren sich viele Kunden nicht?

- Zeitaufwand
- Beschwerdenutzen
- Produktmerkmale
- Problemmerkmale
- Personenspezifische Merkmale
- Situationsspezifische Merkmale

Quelle: Bernd Stauss/Wolfgang Seidel (2007): Beschwerdemanagement, 4. Auflage, S. 64

Dienstleistungen & Kunden(un)zufriedenheit/Beschwerdeverhalten

- **Zentrale Merkmale von Dienstleistungen**
 - Immaterialität der Leistungen (Intangibilität)
 - Integration des Kunden in den Leistungserstellungsprozess (Integrativität)
- Hypothesen bzgl. **Kundenunzufriedenheit und Beschwerdeverhalten bei Dienstleistungen** im Vergleich zu Sachleistungen
 - Dienstleistungen sind weniger gut standardisierbar als Sachleistungen: Dienstleistungen werden von unterschiedlichen Personen erbracht => größere Qualitätsstreuung, die *höhere Unzufriedenheitsraten* beim Kunden erwarten lässt
 - bei Dienstleistungen ist es oft unmöglich, eine schlechte Leistung im Nachhinein wieder zu beheben oder umzutauschen => Beschwerden beziehen sich eher auf den Prozess (und weniger auf das Ergebnis) => die *Beschwerderate* fällt bei Dienstleistungen geringer aus als bei Sachleistungen

Quelle: Balderjahn (1996), Beschwerdemanagement für Dienstleister.

Wichtige Qualitätsdimensionen von Dienstleistungen

Unterteilung der **Qualitätsdimensionen** ...

- ... auf Basis der **Erwartungshaltung des Kunden** auf das DL-Programm
 - *Routinekomponente*: Eigenschaften von DL, die zum normalen Leistungsumfang gehören (Parkplätze vor Versicherungsbüro, Informationsmaterial, ...)
 - *Ausnahmekomponente*: Zusatzleistungen, die der Kunde von DL-Anbieter nicht unbedingt erwarten kann (z.B. Spezialversicherungen)

- ... nach der **Nähe des Kunden** zum Dienstleistungsprodukt
 - *Suchkomponente*: Kunden, die noch keine Erfahrung mit dem DL-Anbieter gemacht haben, suchen sich im Vorfeld Indikatoren zur Beurteilung (z.B.: Prämienhöhe, Leistungsumfang)
 - *Erfahrungskomponente*: Liegen Erfahrungen vor, können während oder am Ende des Prozesses Beurteilungen vorgenommen werden
 - *Glaubenskomponente*: alle Merkmale einer DL, die sich einer genauen Beurteilung entziehen bzw. erst mit zeitlicher Verzögerung eingeschätzt werden können (Verhalten im Schadensfall)

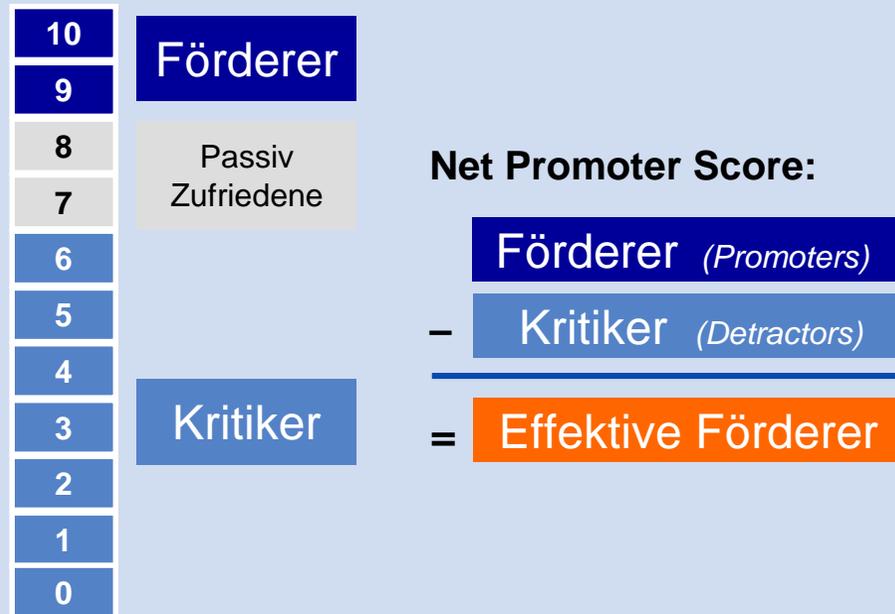
Quelle: Bruhn, M. (2004): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen



Der Net Promoter Score (NPS)

Net Promoter Score

Auf einer Skala von 0 – 10, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie [Unternehmen X] an einen Freund oder Kollegen weiterempfehlen werden?



Quellen: Reichheld, F. (2003): The One Number You Need to Grow, in: Harvard Business Review, 81. Jg., Nr. 12, S. 46-54; Reichheld, F./Seidensticker, F.J. (2006): Die Ultimative Frage, München; Vocatus (2007): Die Aussagekraft des Net Promoter Score, München.

Beschwerdedefinition /1

- Beschwerden sind **Artikulationen von Unzufriedenheit**
- **Unzufriedenheit = SUBJEKTIVE Wahrnehmung nicht erfüllter Erwartungshaltungen** bezüglich für den Kunden relevanter Leistungsaspekte

das heißt

**BESCHWERDEN HANDELN VON
NICHT ERFÜLLTEN ERWARTUNGSHALTUNGEN**

Beschwerdedefinition /2

- **Beschwerden** können
 - **emotional** oder **sachlich** vorgebracht werden,
 - **explizit** als solche formuliert [„Ich möchte mich beschweren“] oder
 - **implizit** in Fragen versteckt sein [z.B. bei Unsicherheit des Kunden, ob ein Fehler überhaupt vorliegt]

- **Fragen [oder Auskünfte]** betreffen dabei Sachverhalte, zu denen der Kunde um **weitergehende [Hintergrund-]Informationen** nachfragt
im Zweifelsfall: aktives und gezieltes Hinterfragen, ob der Kunde von den hinterfragten Aspekten unmittelbar betroffen ist bzw. ob diesbezüglich ein Problem vorliegt



Beschwerdedefinition /3

KERNFRAGE:

Will der Kunde [explizit oder implizit] darauf aufmerksam machen, dass von ihm wahrgenommene Leistungsaspekte **nicht seinen Erwartungshaltungen** entsprechen?



Kundenproblem und Kundenforderung

Kundenproblem und Kundenforderung

Kunden- problem

Worüber ärgert sich der Kunde, welche nicht erfüllte Erwartungshaltung wird zum Gegenstand der Beschwerde gemacht?

- Die subjektive Sichtweise des Kunden auf sein Problem darf **grundsätzlich nicht in Frage gestellt** werden. Somit gibt es grundsätzlich auch **keine unberechtigten Beschwerden**.

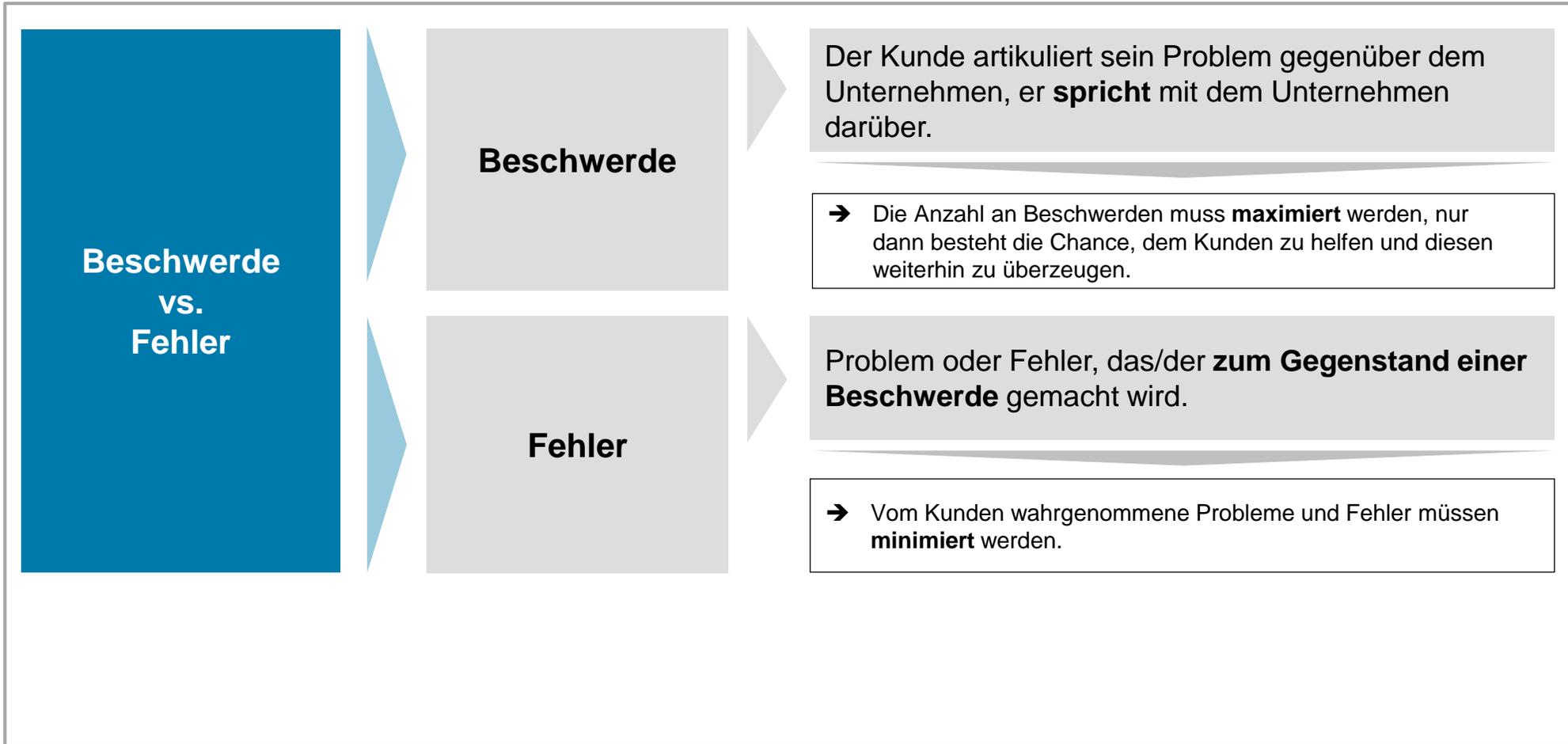
Kunden- forderung

Welche Forderung stellt der Kunden aufgrund des von ihm wahrgenommenen Problems?

- Kundenforderungen dürfen **grundsätzlich in Frage gestellt** werden.



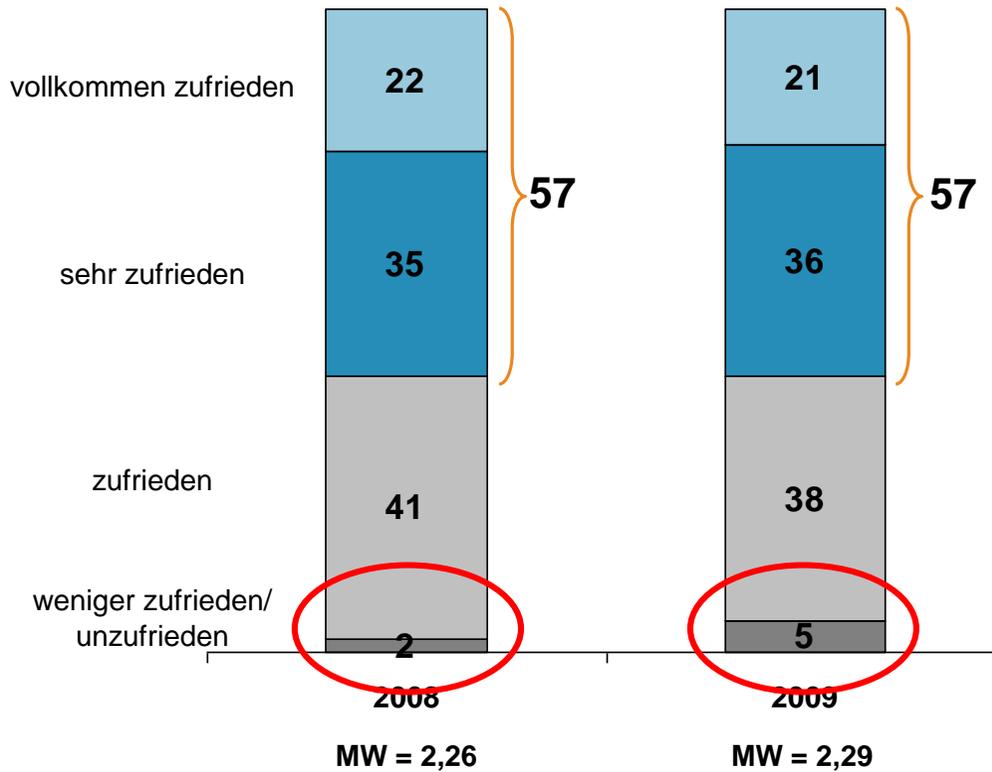
Beschwerde vs. Fehler



Gesamtzufriedenheit im Vergleich zum Vorjahr [Fallbeispiel]

Wie zufrieden sind Sie insgesamt gesehen mit den Leistungen von xxx?

(Beispiel: Angaben in Prozent)



Unzufriedenheit vs. Verärgerungsanlass

[Fallbeispiel]

Wie zufrieden sind Sie insgesamt mit xxx?

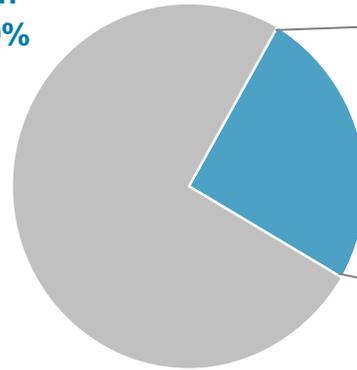
weniger zufrieden/
unzufrieden

6,0%

Haben Sie sich in den letzten zwei Jahren über xxx geärgert?

nein
75,0%

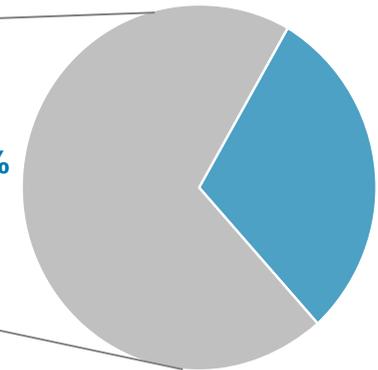
ja
25,0%



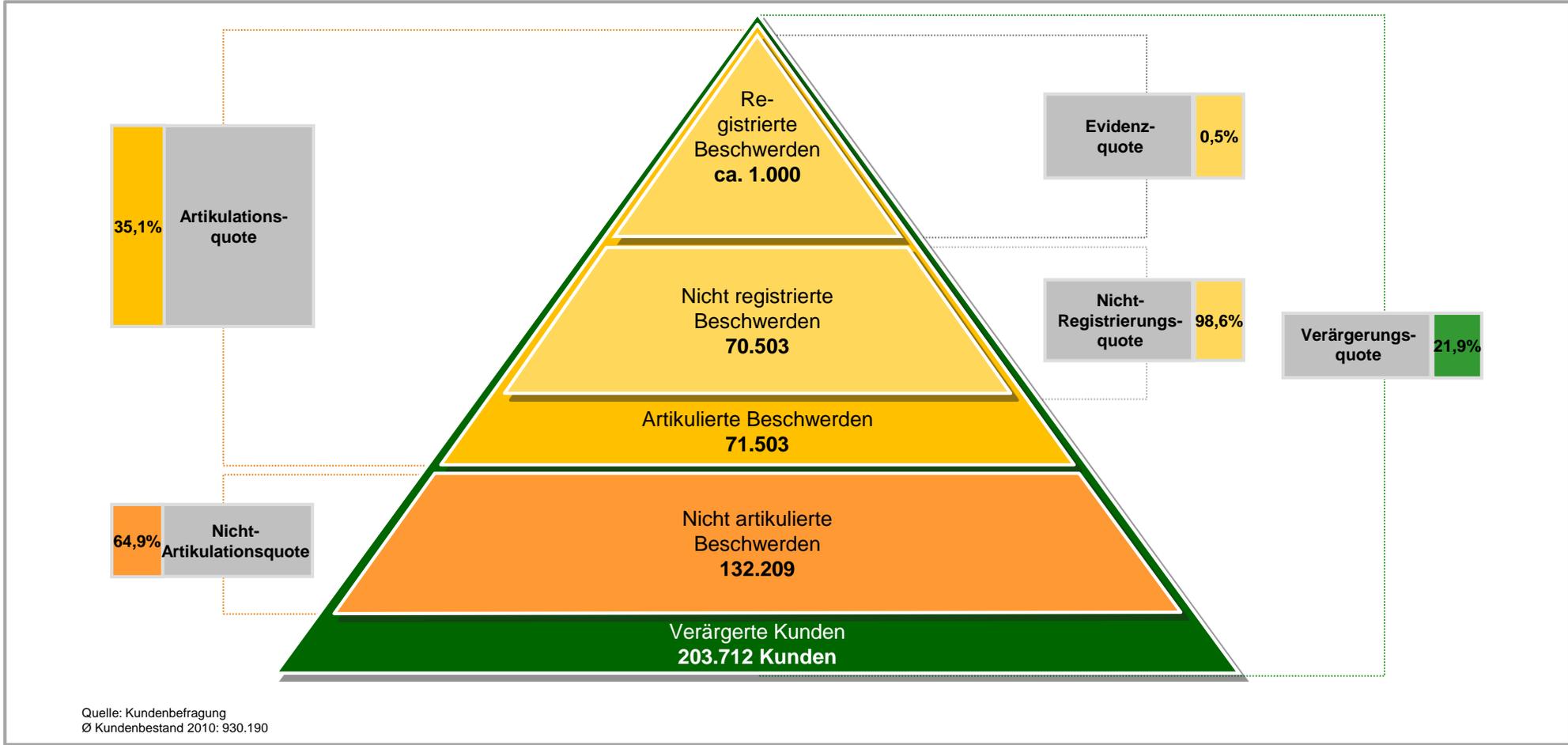
Haben Sie sich in den letzten zwei Jahren bei xxx beschwert?

nein
70,0%

ja
30,0%



Das Eisberg-Phänomen [Fallbeispiel: Sachversicherung]



Nicht-Artikulationsquoten in deutschen Branchen



Abbildung 3.3



Quelle: Servicebarometer AG: Kundenmonitor Deutschland 2013

Vom Kunden genannte Gründe, warum sie sich trotz Unzufriedenheit nicht beschweren

Von Kunden genannte Gründe, warum sie sich trotz Unzufriedenheit nicht beschweren

- „Es ändert sich zukünftig doch sowieso nichts!“
- „Es hätte mir ohnehin niemand zugehört!“
- „Ich wusste nicht, an wen ich mich hätte wenden sollen!“
- „Ich war teilweise selbst schuld!“
- „Ich wusste nicht, was ich in dieser Situation hätte sagen sollen. Es war zu persönlich!“
- „Als ich mich das letzte Mal beschwerte, geschah überhaupt nichts!“
- „Es lohnt sich einfach nicht!“
- „Die Person, über die ich mich beschweren wollte, hätte ihren Job verloren!“
- „Ich hatte letzte Woche ein Problem. Sie würden mich für heikel oder nörglerisch halten!“

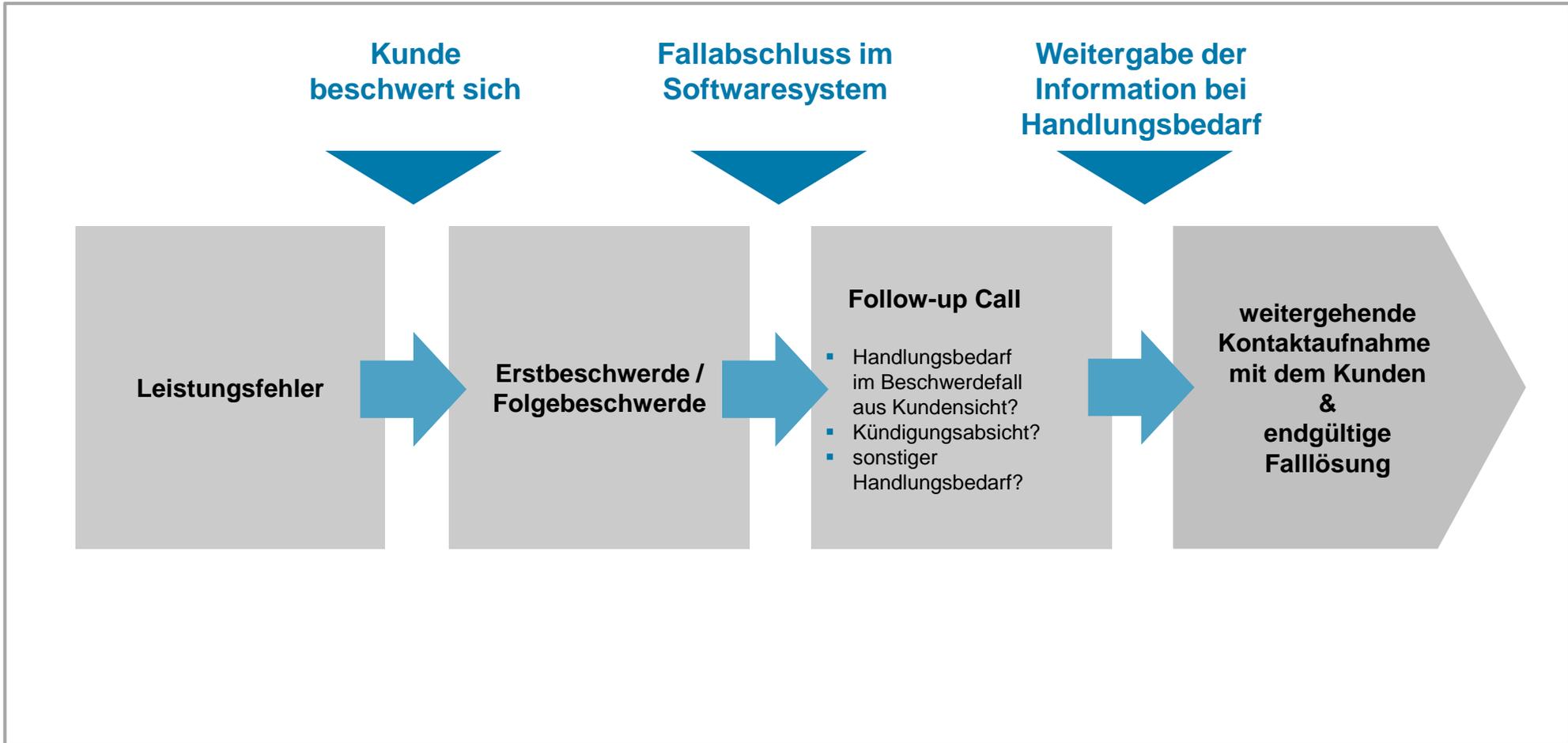
Quelle: in Anlehnung an Barlow/Møller 2003, S. 84 f.

Abbildung 3.4

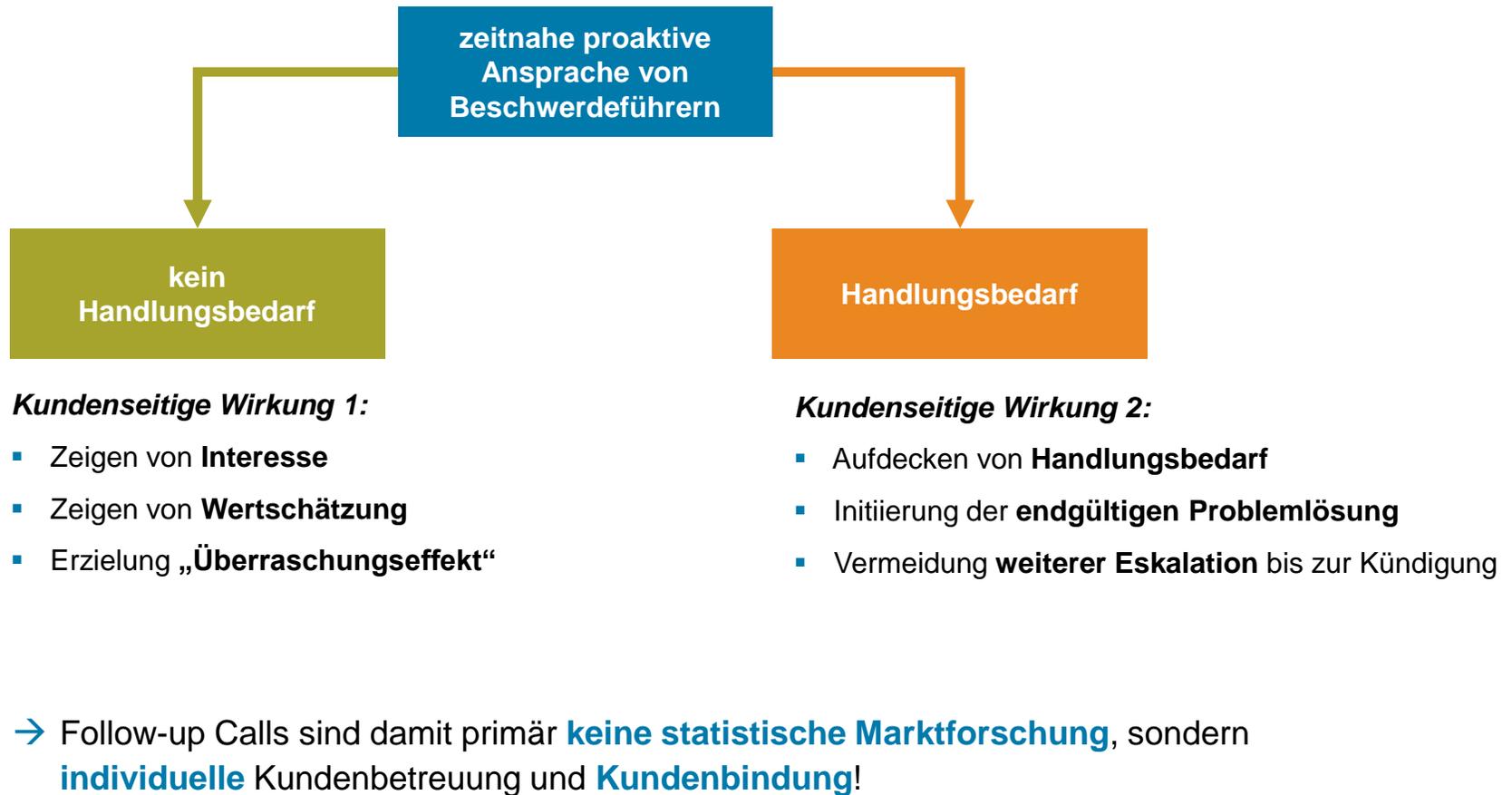


Quelle: Bernd Stauss/Wolfgang Seidel (2013): Beschwerdemanagement, 5. Auflage, S. 67

Einordnung von Beschwerdeführer-Follow-up-Kontakte in den Beschwerdemanagement-Prozess

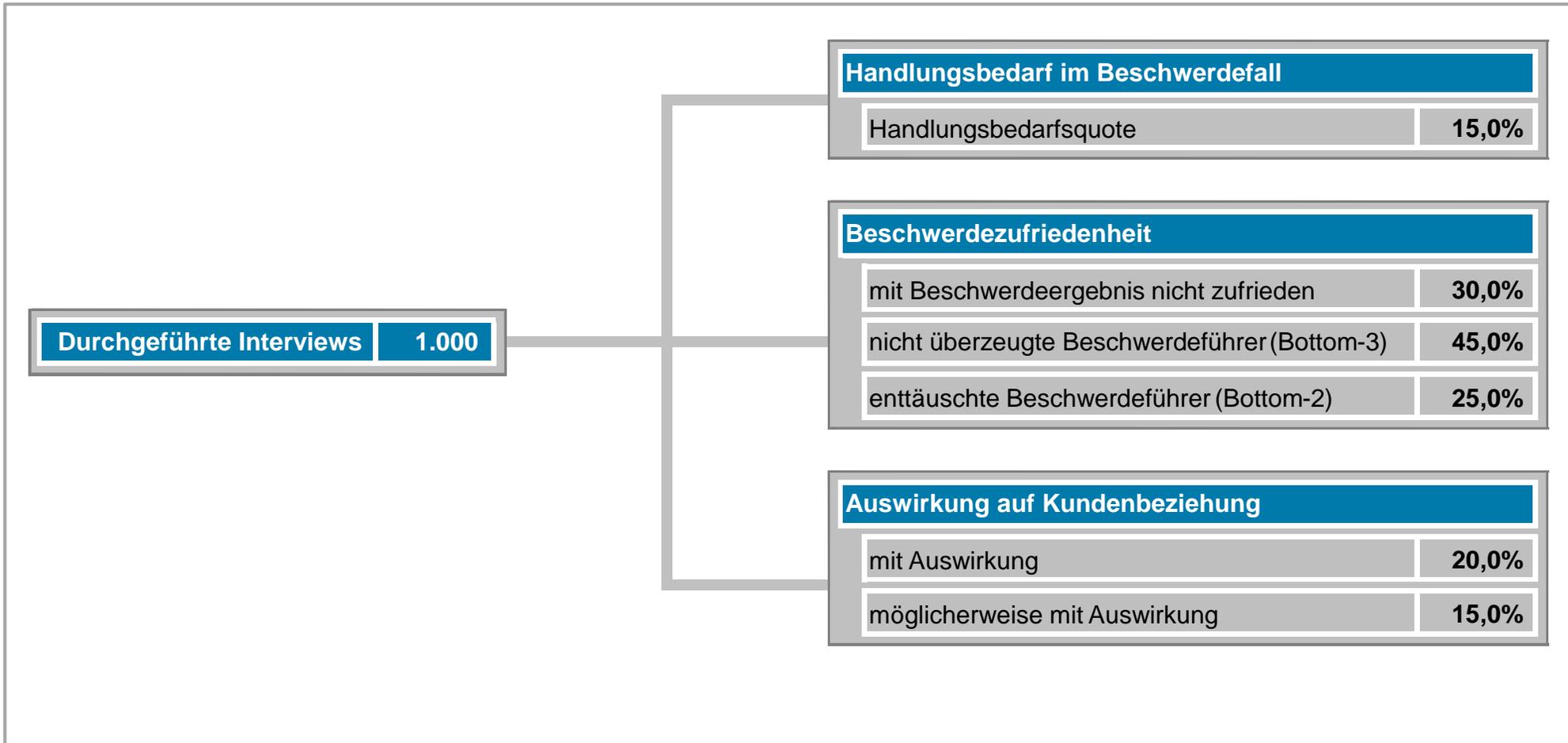


Hebelwirkung von Beschwerdeführer-Follow-up-Kontakten



Zentrale Kennzahlen aus Beschwerdeführer-Follow-up-Kontakten

[Fall-Beispiel]



KPIs des Beschwerdemanagements /1

Wirkungshebel des Beschwerdemanagements

Minimierung der Kundenverärgerung Verärgerungsquote	45,7% [10,0%]
--	-------------------------

Maximierung der Beschwerdezufriedenheit Handlungsbedarfsquoten	P: 25,9% [5,0%] E: 61,3% [20,0%]
---	---

Abbau der Beschwerdebarrieren Nicht-Artikulationsquote	62,3% [15,0%]
---	-------------------------

P = Prozess; E = Ergebnis; [] = Zielwerte
Bei den aufgeführten Zahlen handelt es sich um ein Fallbeispiel.



Eckpfeiler des Selbstanspruchs an kompromissloses Beschwerdemanagement

Beschwerdephilosophie

- KundenUNzufriedenheit und die Konsequenzen
- Produkt- und Servicefehler
- Beschwerdeführer ist nicht gleich Beschwerdeführer
- Erwartungshaltungen von Beschwerdeführern
- Beschwerden sind eine Chance ...
- ... und auch ein Geschenk
- Die Anzahl von Beschwerden – mehr ist (meistens) besser
- Warum es sich lohnt und wie es funktioniert
- Beschwerden sind willkommen

Beschwerdemanagement-Leitlinien

- Leitlinien für den direkten Umgang mit Beschwerdeführern
- Tabu-Formulierungen in mündlichen und telefonischen Beschwerdesituationen
- Leitlinien für die Dokumentation und Bearbeitung von Beschwerden
- Leitlinien für die zukünftige Vermeidung von Fehlern

Beschwerdepolitik

- Wir haben eine positive Einstellung zu Beschwerden!
- Wir dürfen Fehler machen und sind bereit aus Fehlern zu lernen!
- Wir verstehen Beschwerden als ein Geschenk, gefährdete Kunden von einem Wechsel zum Wettbewerb abzuhalten!
- Wir ermutigen unsere Kunden, sich bei Verärgerung bei uns zu beschweren und machen es ihnen leicht, dies zu tun!
- Wir versetzen uns in die Lage unserer unzufriedenen Kunden!
- Wir behandeln unvernünftig vorgetragene Beschwerden vernünftig!
- Beschwerden werden professionell und prompt erledigt!
- Wir befragen unsere Kunden, ob der Beschwerdevorgang auch aus deren Sichtweise abgeschlossen ist!
- Wir begreifen Beschwerden als eine Chance, aus Fehlern lernen zu können!
- Jeder Mitarbeiter ist in der Handhabung von Beschwerden geschult!

Eckpfeiler des ökonomischen Anspruchs

Ökonomischer Anspruch
Strategie der Wachstumssicherung

- Existenz **vermeidbarer Kundenverluste** verifizieren/akzeptieren
- Minimierung vermeidbarer Kundenverluste als zentrale, weitergehende **Kern-KPI** etablieren
- **Hebel der Kundenverlustvermeidung** institutionalisieren
- **Kundenverlustbilanz/-planung** erstellen

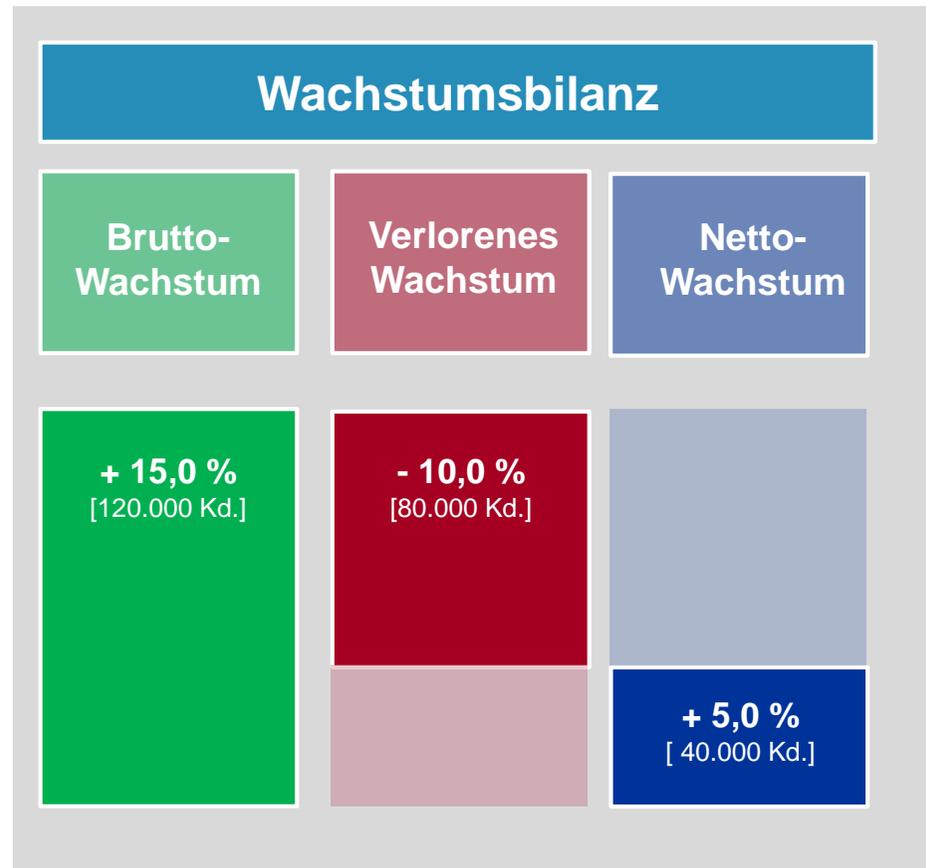
Bewegungsbilanzen – Die falsche Sichtweise auf Kundenbewegungen: Die Nettoperspektive

Kundenbewegungsbilanz	
Kundenendbestand	840.000
- Kundenanfangsbestand	800.000
= Netto-Kundenwachstum	40.000

Bewegungsbilanzen – Die richtige Sichtweise auf Kundenbewegungen: Die Bruttoperspektive

Kundenbewegungsbilanz	
Kundenanfangsbestand	800.000
- Verlorene Kunden	80.000
= Verbleibende Kunden	720.000
+ Neu gewonnene Kunden	120.000
= Kundenendbestand	840.000

Die Wachstumsbilanz



Raster zur Analyse von Kundenverlusten

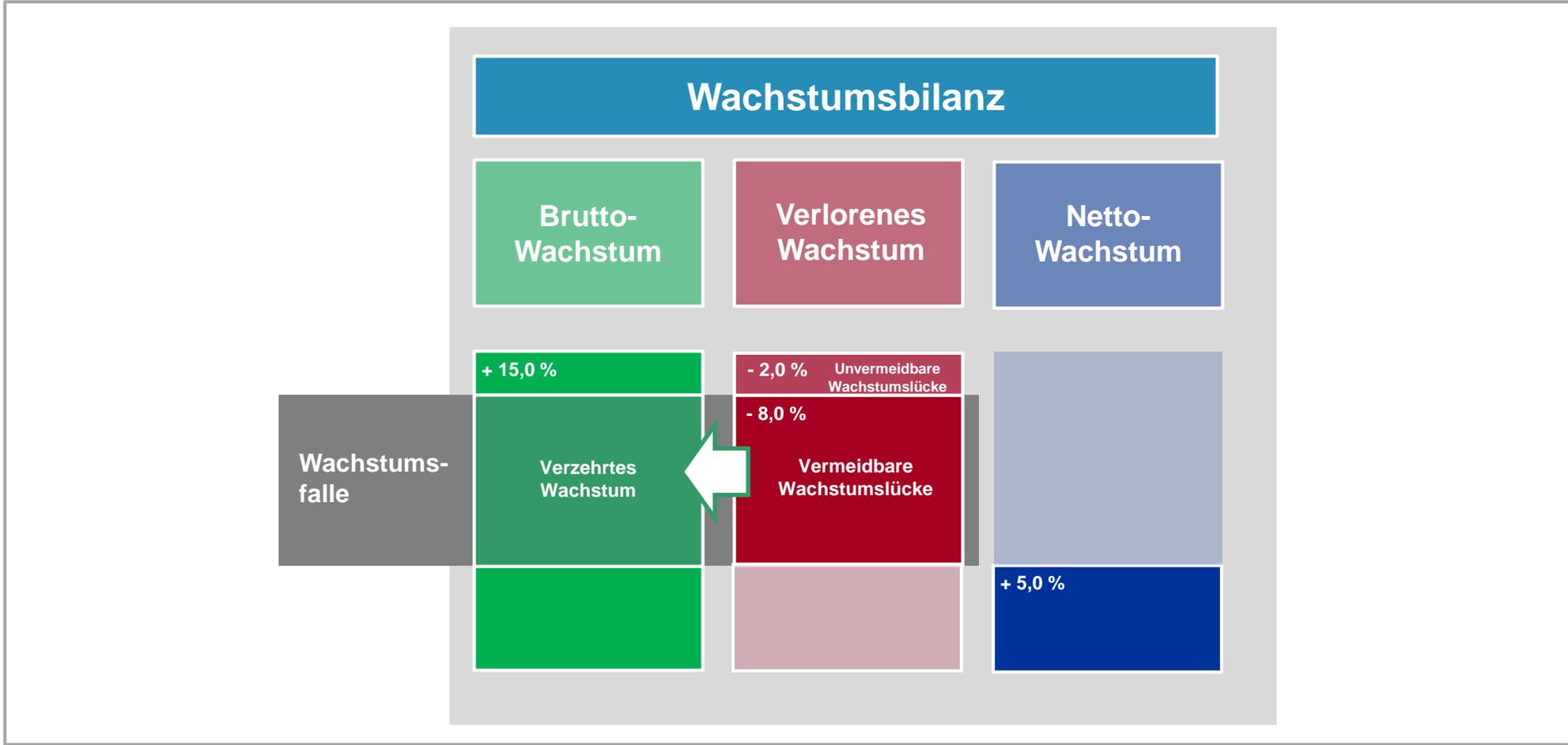


Bewertung der Kündigungsursachen: Die Kundenverlustbilanz

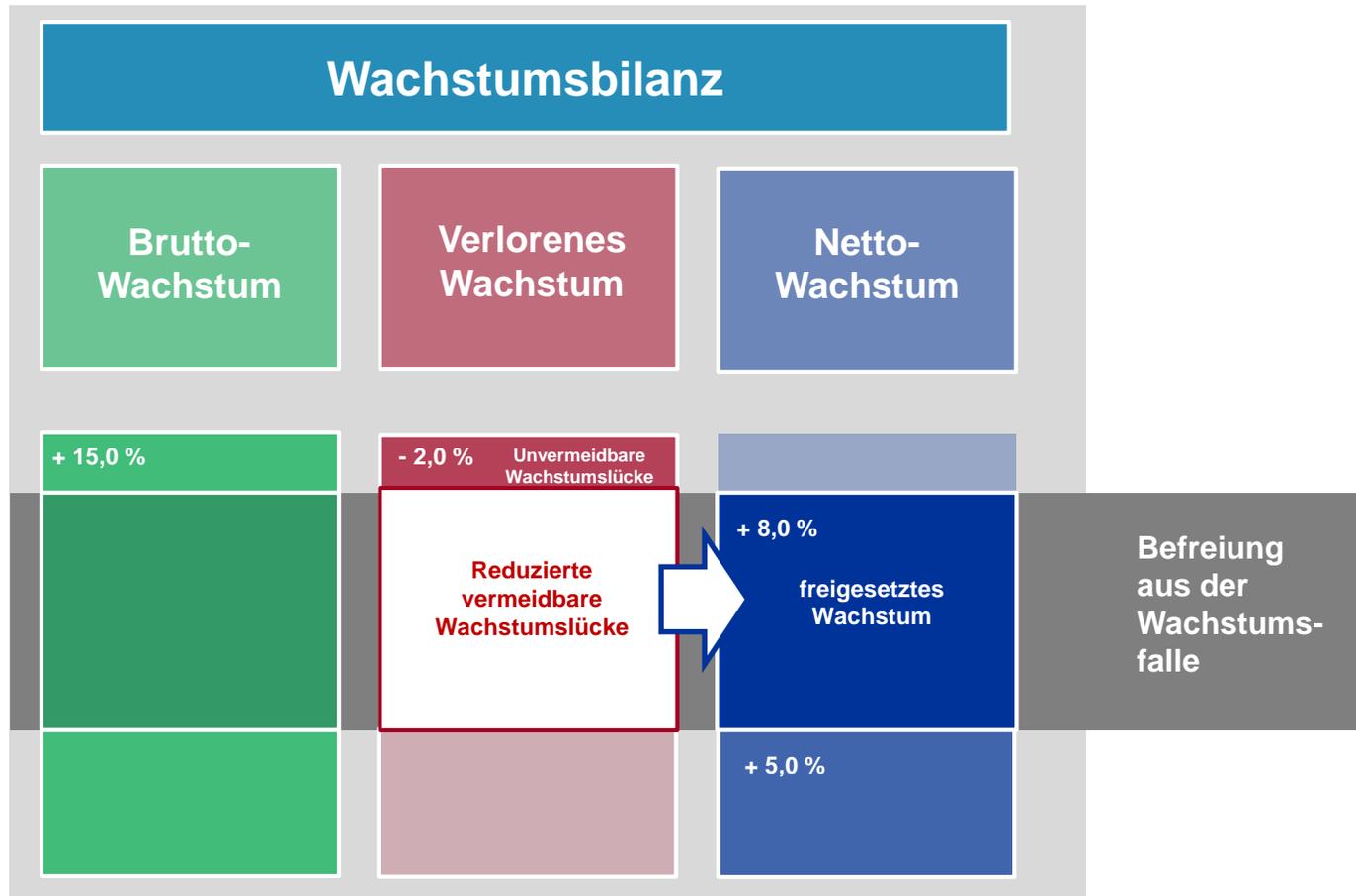
Kundenverlustbilanz				
Wachstumslücken/ Verlustursachen	Anteil verlorener Kunden	Kundenverlust	Wachstumsverlust	Ertragverlust
Mangelnde Hilfsbereitschaft des Außendienstes	10,0%	8.000	1,0%	400.000 €
Schlechte Erreichbarkeit der Hotline	8,0%	6.400	0,8%	320.000 €
...
Σ Vergraulte Kunden	36,0%	28.800	3,6%	1.440.000 €
Gleiche Leistung zu günstigerem Preis	21,0%	16.600	2,1%	840.000 €
...
Σ Abgeworbene Kunden	44,0%	25.200	4,4%	1.760.000 €
Σ Vermeidbare Wachstumslücke	80,0%	64.000	8,0%	3.200.000 €
Ungewollt kündigende Kunden	5,0%	4.000	0,5%	200.000 €
...
Σ Unvermeidbare Wachstumslücke	20,0%	16.000	2,0%	800.000 €
Σ Gesamtschaden	100,0%	80.000	10,0%	4.000.000 €



Die Wachstumsfalle



Die Effekte eines Befreiungsschlags aus der Wachstumsfalle



Die gezielte Planung von Kundenverlusten

Kundenverlustplanung					
Wachstumslücken/ Verlustursachen	Verlorenes Wachstum		Freigesetztes Wachstum	Reduzierte Kundenverluste	Reduzierte Ertragsverluste
	IST	PLAN			
Mangelnde Hilfsbereitschaft des Außendienstes	1,0%	0,4%	0,6%	5.040	252.000 €
Schlechte Erreichbarkeit der Hotline	0,8%	0,3%	0,5%	4.200	210.000 €
...
Σ Vergraulte Kunden	3,6%	1,1%	2,5%	21.000	1.050.000 €
Gleiche Leistung zu günstigerem Preis	2,1%	0,0%	2,1%	17.640	882.000 €
...
Σ Abgeworbene Kunden	4,4%	0,9%	3,5%	29.400	1.470.000 €
Σ Vermeidbare Wachstumslücke	8,0%	2,0%	6,0%	50.400	2.520.000 €
Ungewollt kündigende Kunden	0,5%	0,5%	0,0%	0	0 €
...
Σ Unvermeidbare Wachstumslücke	2,0%	2,0%	0,0%	0	0 €
Σ Gesamtschaden	10,0%	4,0%	6,0%	50.400	2.520.000 €



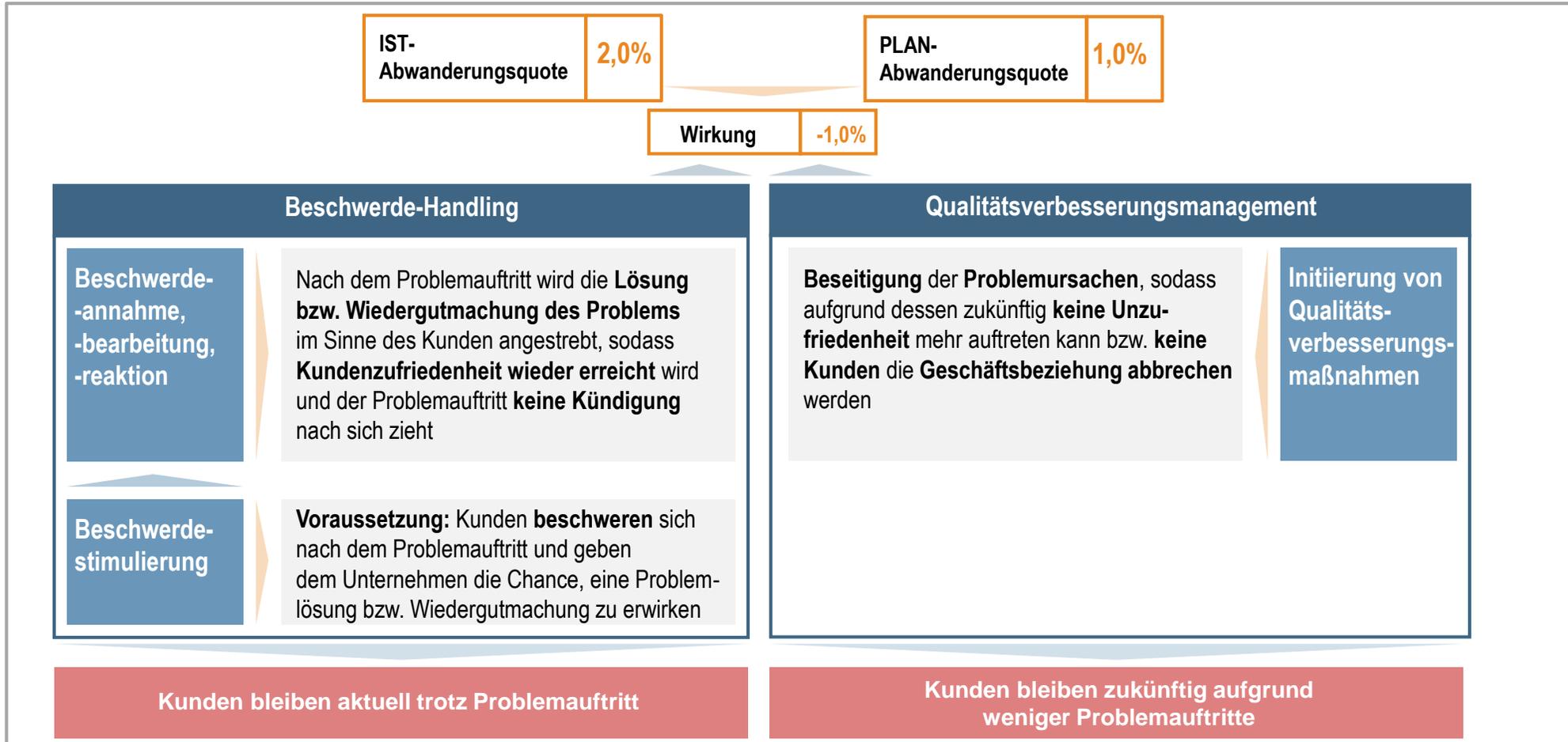
Ausschnitt aus der Maßnahmenplanung

Schlechte Erreichbarkeit der Hotline

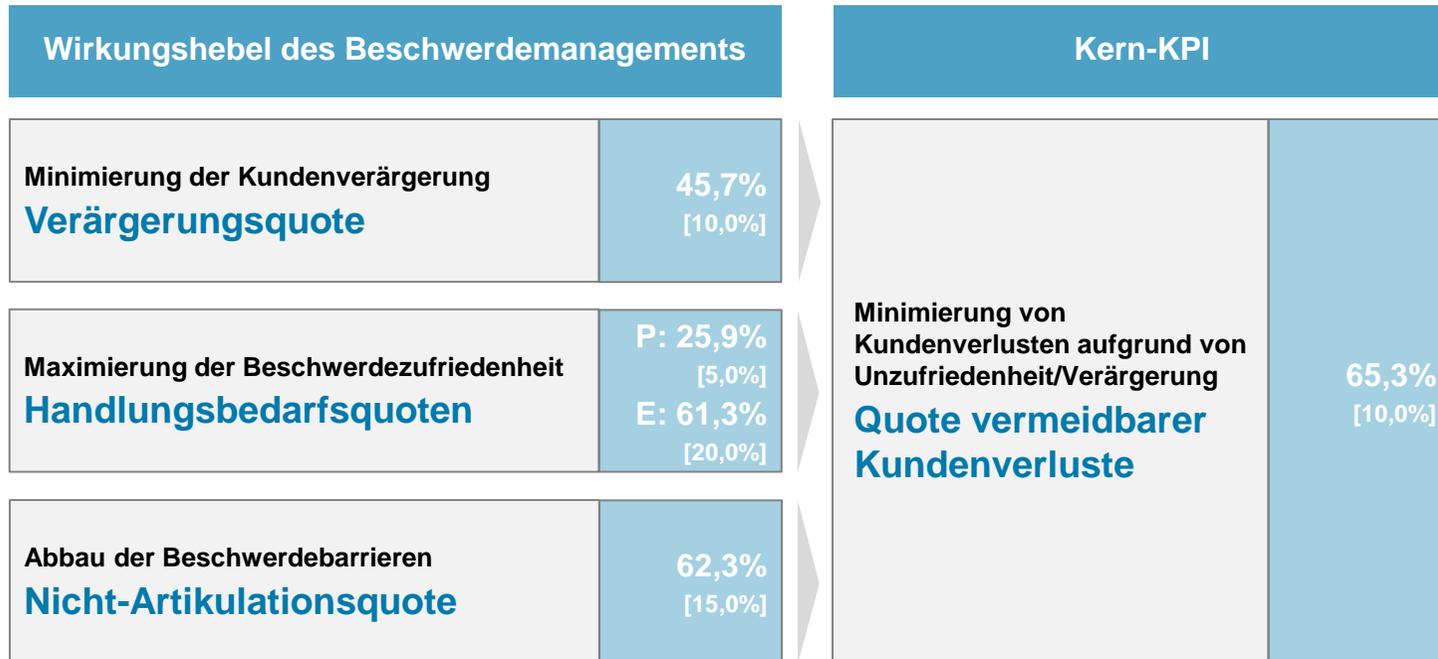
Maßnahmenplanung					Kostenplanung	
Problemursachen	Maßnahmen	Maßnahmenumsetzung		Wirkungsbeginn	einmalig	jährliche Folgekosten
		Beginn	Ende			
Ungenauer Forecast	Anschaffung einer neuen Forecast-Software	01.02.07	28.02.07	01.04.07	10.000€	2.000€
Zu wenig Mitarbeiterkapazitäten zwischen 10 und 12 Uhr von Montag bis Freitag	Neue Planstellen für zwei Mitarbeiter	15.02.07	30.04.07	01.06.07	1.500€	60.000€
Bearbeitungszeiten pro Call im 1st-Level weichen erheblich von den Planwerten ab	Neue Regeln bzgl. Abgabe von Vorgängen an den 2nd-Level	01.02.07	15.02.07	16.02.07	2.000€	0€
	Aufstocken des 2nd-Level um einen Mitarbeiter	15.02.07	30.04.07	01.06.07	1.000€	40.000€
					14.500€	102.000€



Die beiden Hebel der Kundenverlustvermeidung



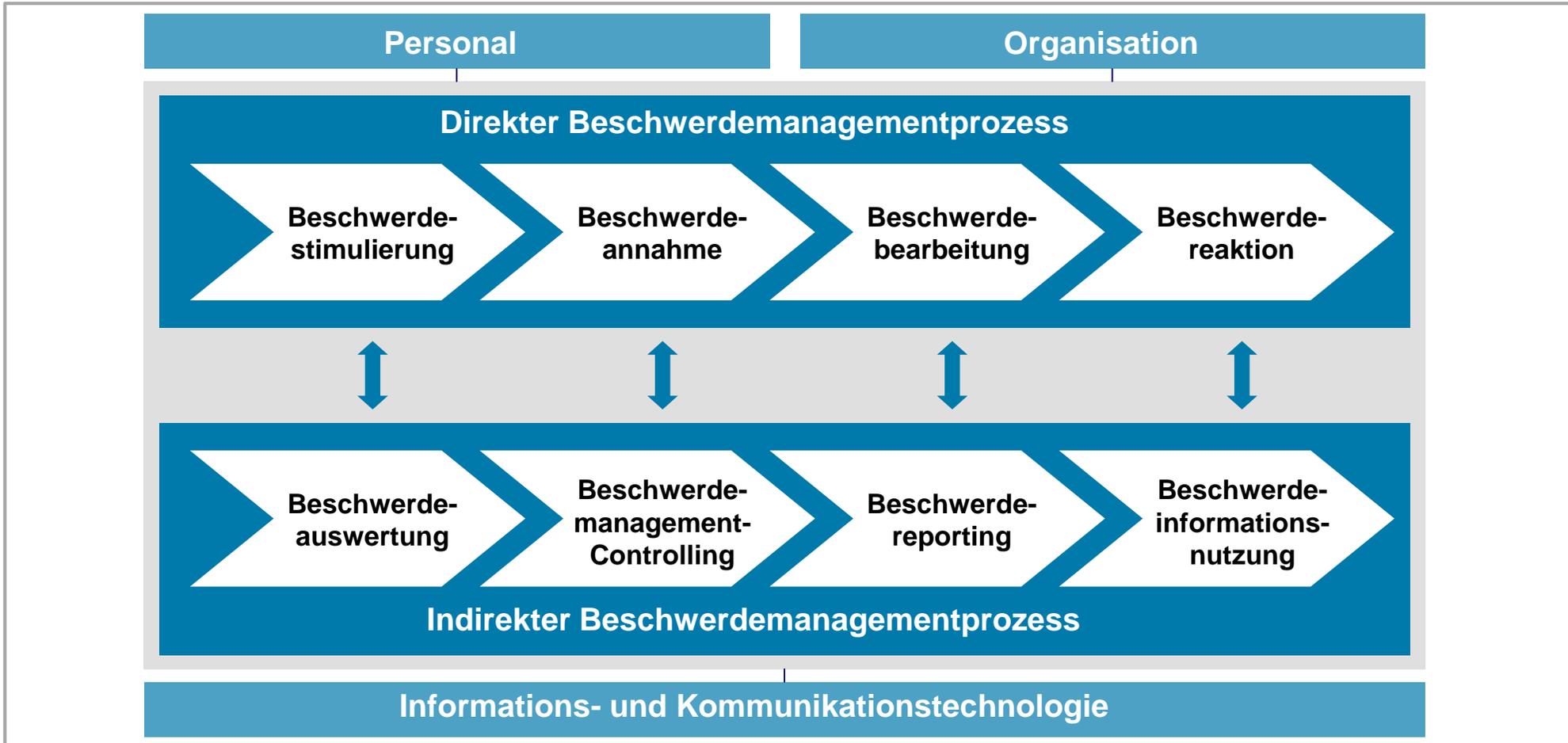
KPIs des Beschwerdemanagements /2



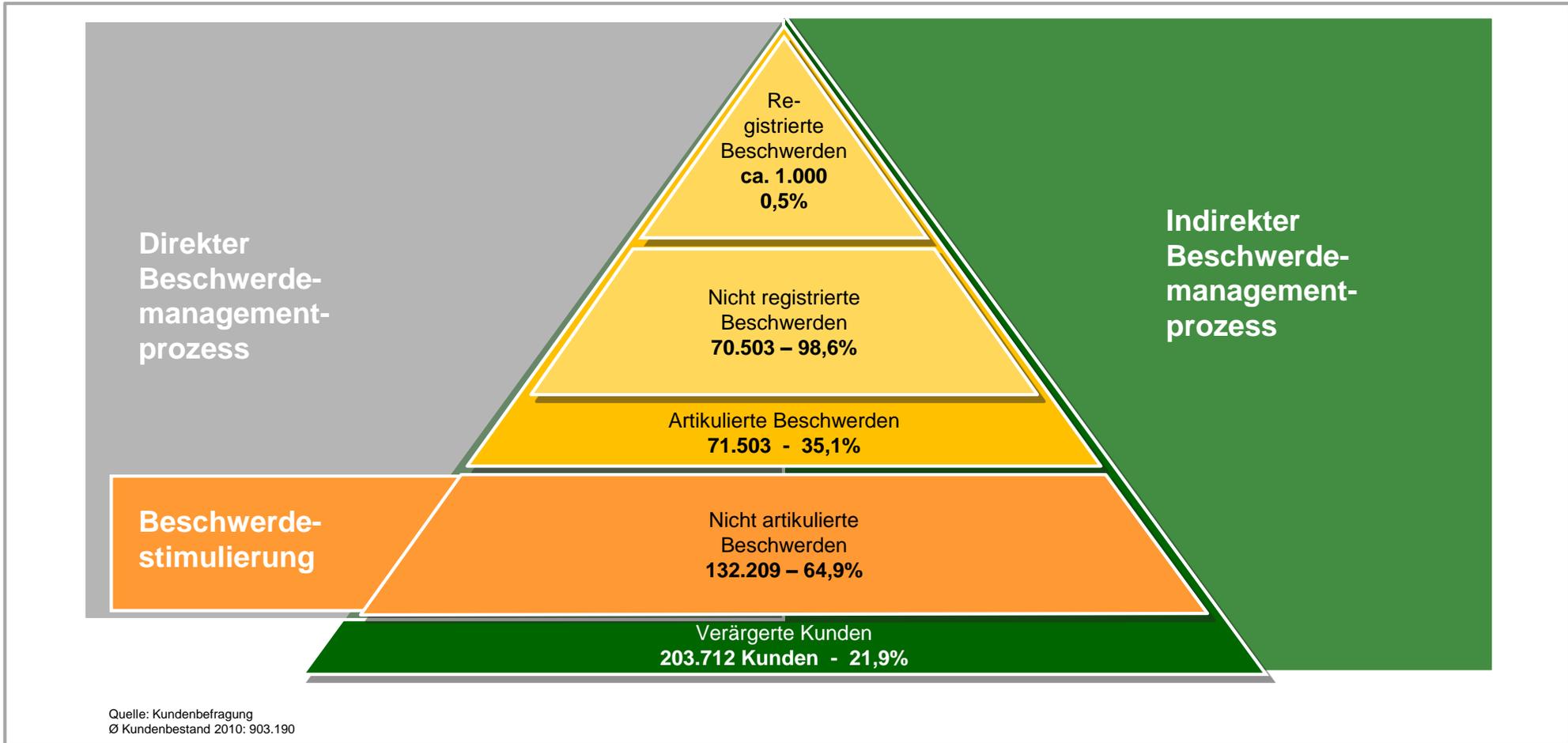
P = Prozess; E = Ergebnis; [] = Zielwerte
 Bei den aufgeführten Zahlen handelt es sich um ein Fallbeispiel.



Das Gesamtkonzept für aktives Beschwerdemanagement im Überblick

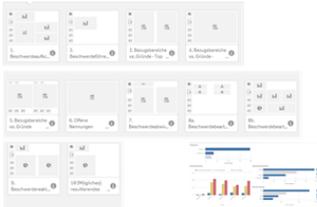


Resultierende Aufgaben des Beschwerdemanagements



b.better – Softwaresystem für aktives Beschwerdemanagement

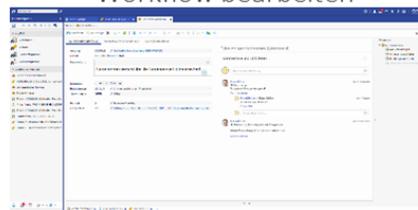
6) Reporting und Controlling



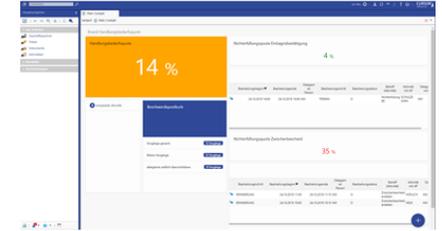
5) Beschwerdeinformationen auswerten



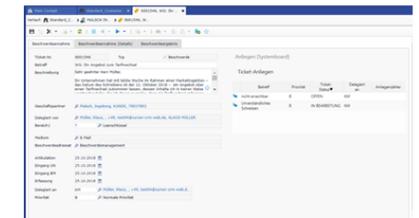
4) Beschwerden gemäß Workflow bearbeiten



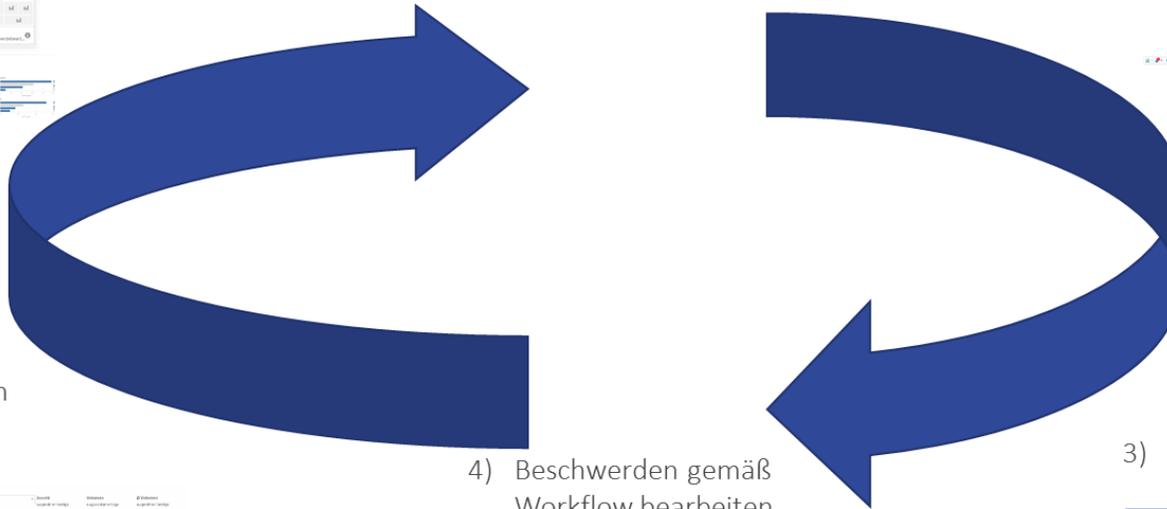
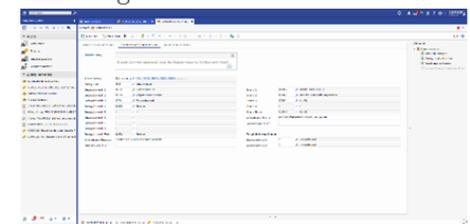
1) Beschwerdeannahme: Portal, Mail, Telefon, persönlich, postalisch



2) Beschwerdeinformationen verwalten, bereitstellen und erfassen



3) Beschwerdegründe kategorisieren



Wahres und Falsches über Beschwerden /1

Vorurteil 1: „Unsere Kunden sind zufrieden. Die **geringe Zahl von eingehenden Beschwerden** beweist dies!“

Kommentar 1: „Falsch! Geringe Beschwerdezahlen sind **kein aussagefähiger Indikator für Kundenzufriedenheit!**“



Wahres und Falsches über Beschwerden /2

Vorurteil 2: „Die Zahl der Beschwerden ist zu **minimieren!**“

Kommentar 2: „Falsch! Die Zahl der unzufriedenen Kunden ist zu minimieren. Der Anteil unzufriedener Kunden, der sich beschwert, ist zu **maximieren!**“



Wahres und Falsches über Beschwerden /3

Vorurteil 3: „Kunden, die sich beschweren, sind **Gegner!**“

Kommentar 3: „Falsch! Kunden, die sich beschweren, sind **Partner!**“



Wahres und Falsches über Beschwerden /4

Vorurteil 4: „Unter den sich beschwerenden Kunden ist ein Großteil an **Nörglern oder Querulanten!**“

Kommentar 4: „Falsch! Die weitaus meisten Beschwerdeführer sind **keine Nörgler oder Querulanten!**“



Wahres und Falsches über Beschwerden /5

Vorurteil 5: „Beschwerden führen nur zu **Kosten!**“

Kommentar 5: „Falsch! Beschwerden sind nicht nur mit Kosten verbunden, sondern bieten **Chancen für Erlöse und Gewinne!** Demgegenüber führt die Vernachlässigung von Beschwerden nur zu Kosten, nie zu Erlösen!“



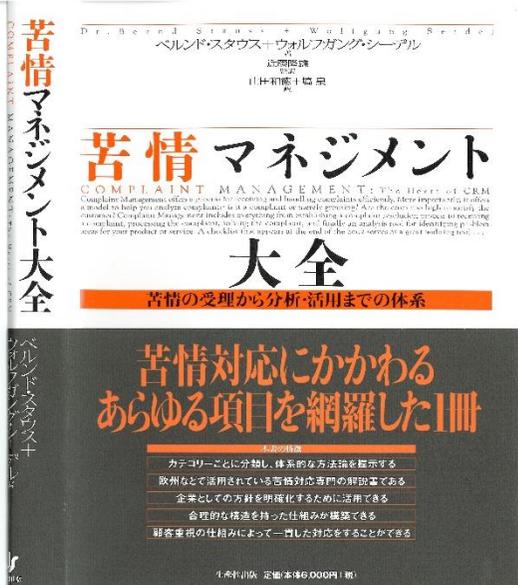
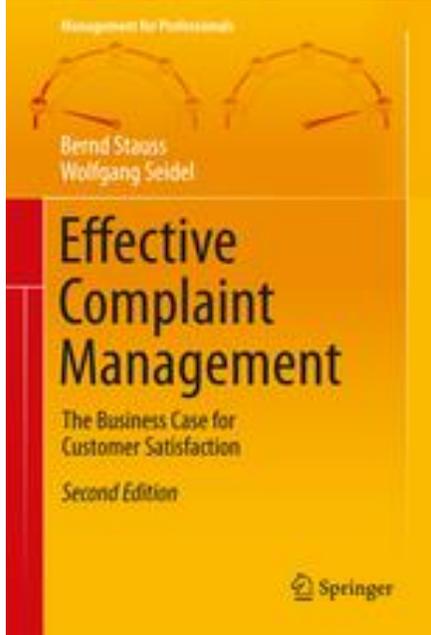
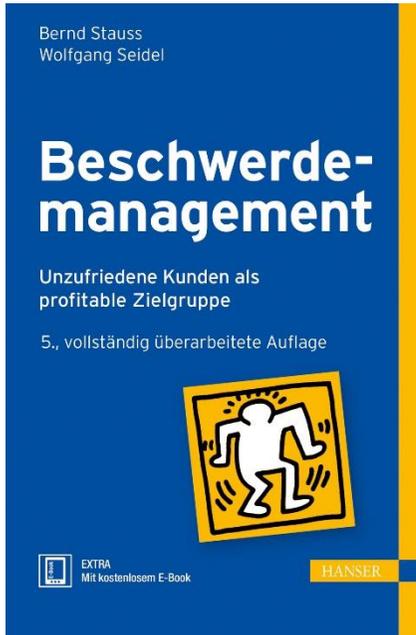
Wahres und Falsches über Beschwerden /6

Vorurteil 6: „Es geht nicht darum, wie man mit Beschwerden umgeht, sondern darum, den Kunden **keinen Anlass für Beschwerden** zu geben!“

Kommentar 6: „Nicht ganz richtig! Vom **Umgang mit Beschwerden** hängt es ab, ob es gelingt, die Anlässe für Beschwerden zu beseitigen“



Für das lesefreudige Publikum



Bernd Stauss/Wolfgang Seidel
Beschwerdemanagement
 Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe
 5. vollst. überarbeitete Auflage
 ISBN: 978-3-446-43966-5

Bernd Stauss/Wolfgang Seidel
Effective Complaint Management
 The Business Case for Customer Satisfaction
 ISBN: 978-3-319-98704-0

Japanese Ausgabe der englischen Auflage
“Complaint Management”



N O M O R E C U S T O M E R L O S S E S

Wolfgang Seidel



servmark

Münchener Straße 49

85051 Ingolstadt

Telefon 0841 / 885 725 - 0

Telefax 0841 / 885 725 - 25

wolfgang.seidel@servmark.de

www.servmark.de