Beschwerde-Management

Dienstleistungs-Spektrum
Arbeitsbeispiele

marketing
resultant

marketing resultant

Zielsetzung Beschwerdemanagement Hintergründe/Fakten

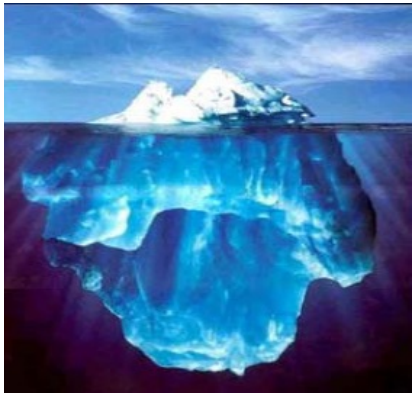
Marketing Resultant Projekt-Methodik/ Dienstleistungs-Spektrum

Voraussetzungen/Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Beschwerde-Management

Arbeitsbeispiele aus Projekten

Warum sich Unternehmen mit Beschwerde-Management beschäftigen sollten: Der "Multiplikatoren-Effekt" von Beschwerden.

Nur etwa 4% der unzufriedenen Kunden beschweren sich.



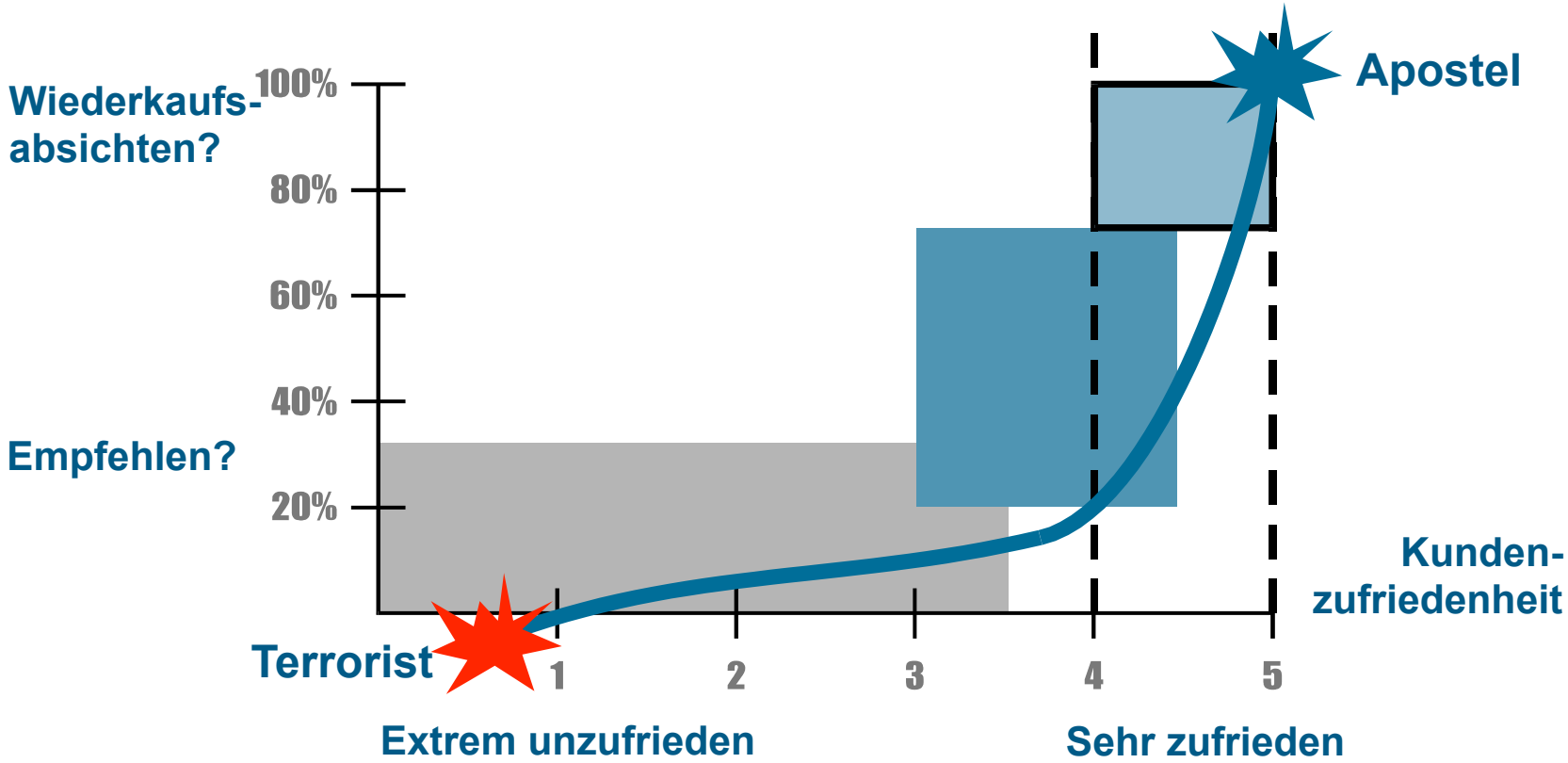
96% **sagen nichts**

etwa **90%** der Kunden, die mit der Qualität der DL unzufrieden sind, werden das Unternehmen fortan meiden

Jeder Mensch erzählt negative Erlebnisse im privaten Umfeld etwa **10 weiteren Personen**, die dann auch potentiell verlorene Kunden sind

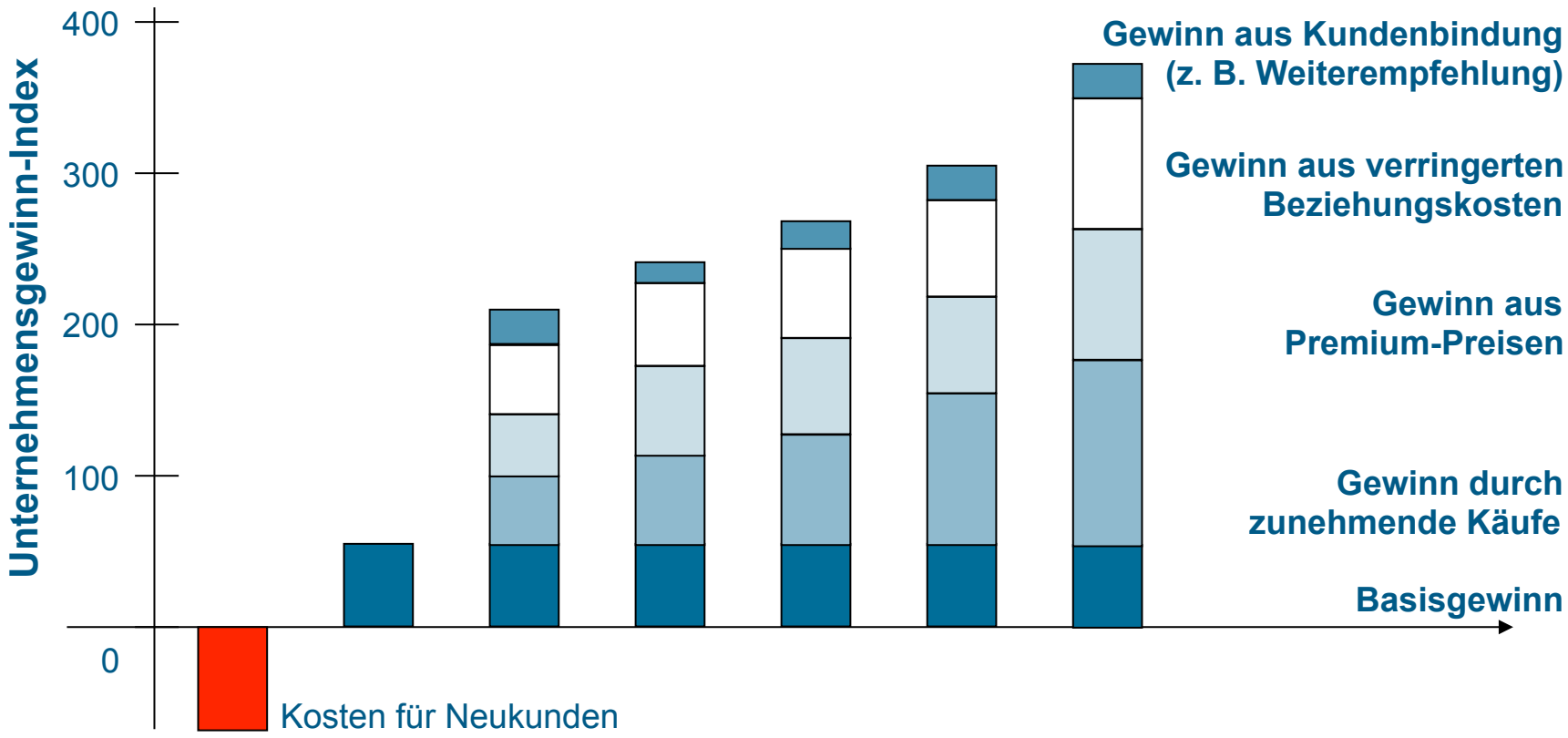
eine Zeitbombe mit Multiplikator Effekt

Beschwerdezufriedenheit beeinflußt die Wiederkaufintentionen und faktisch auch das Wiederkaufverhalten.



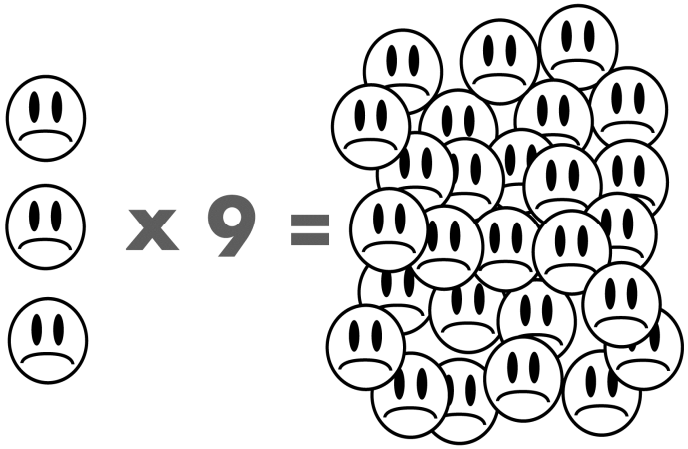
Beschwerdezufriedenheit beeinflußt die Wiederkaufintentionen und faktisch auch das Wiederkaufverhalten. (Quelle: Hansen/Jeschke 1995)

Kundenbindung durch professionelles Beschwerdemanagement rechnet sich.



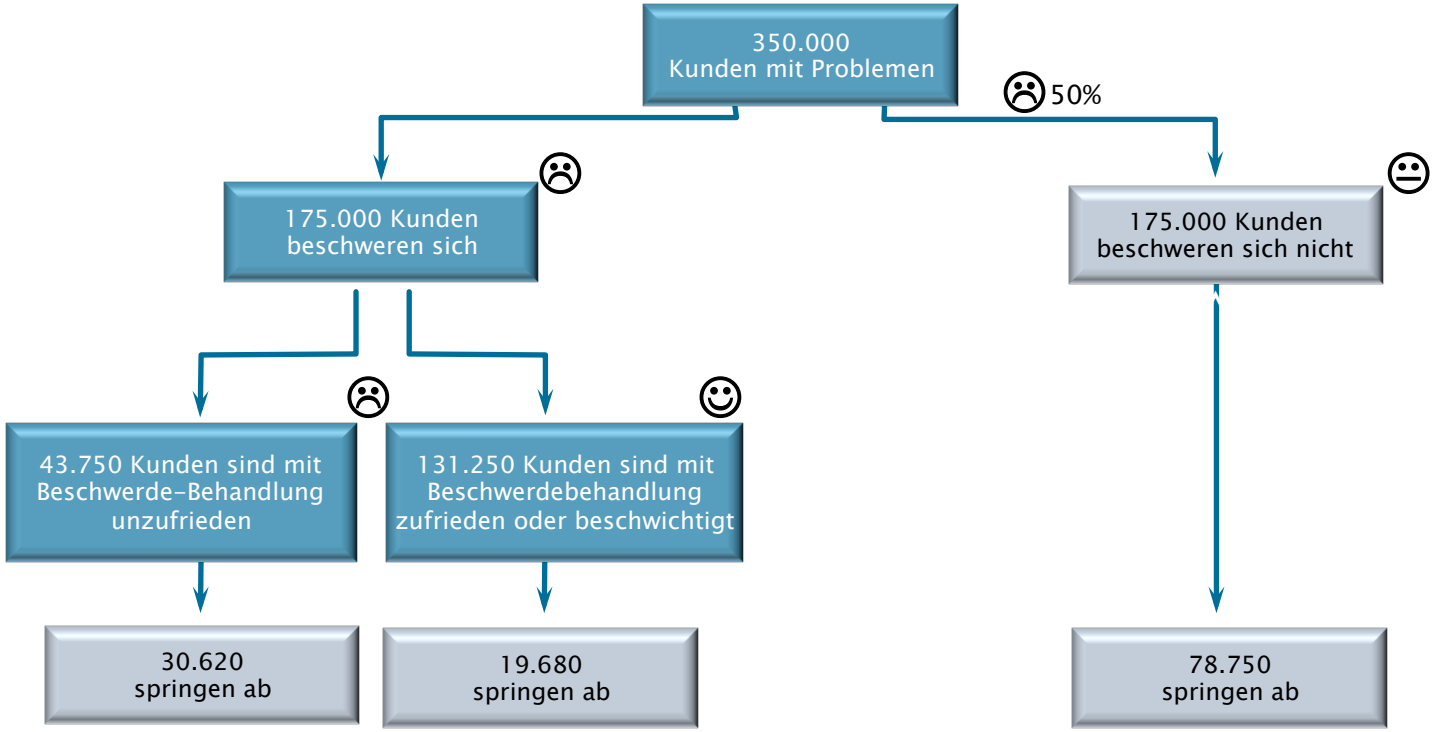
Quelle: Reichheld/Sasser (1999): Zero Migration, in: Handbuch des Kundenmanagement

Schnelle und gute Bearbeitung von Beschwerden zahlt sich aus. Die Abwanderungsquote sinkt.



	Unzufrieden	Hat sich beschwert	Problem wurde gelöst	Problem wurde *schnell* gelöst	Abwanderungs -quote
Typ 1	●				> 60 %
Typ 2	●	●			50 %
Typ 3	●	●	●		<30 %
Typ 4	●	●		●	3-5 %

Die Auswirkungen eines professionellen Beschwerdemanagements sind unmittelbar messbar.



37% aller Kunden mit Problemen wenden sich vom Unternehmen ab. Ein aktives Beschwerdemanagement erhöht die Zahl der Kunden, die sich beschweren und derjenigen, die mit der Beschwerdebearbeitung zufrieden sind. Ein aktives Beschwerdemanagement ist ein wichtiges Instrument zur Kundenbindung

marketing resultant

Zielsetzung Beschwerdemanagement
Hintergründe/Fakten

Marketing Resultant Projekt-Methodik/
Dienstleistungs-Spektrum

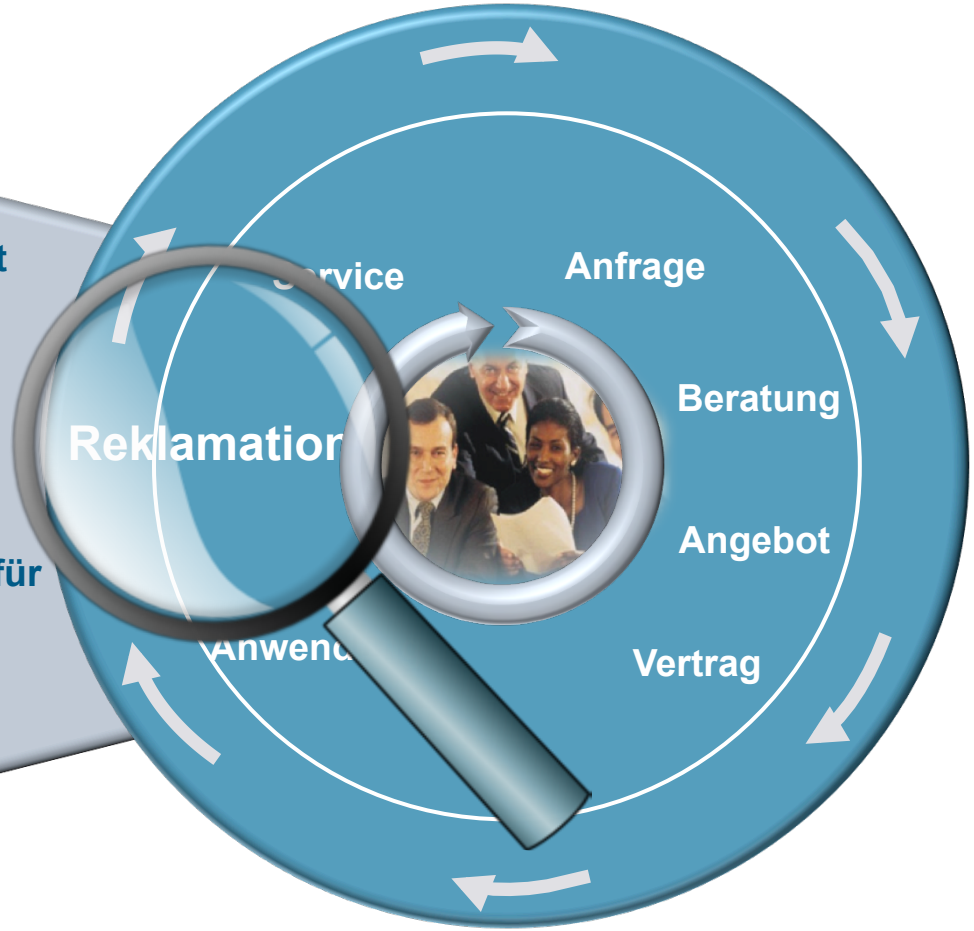
Voraussetzungen/Erfolgsfaktoren für erfolgreiches
Beschwerde-Management

Arbeitsbeispiele aus Projekten

Der Marketing Resultant Ansatz: Beschwerde-Management ist ein integraler Bestandteil der CRM-Strategie des Unternehmens.

Professionelle Beschwerde-Management sichert und erhöht die Kundenzufriedenheit.

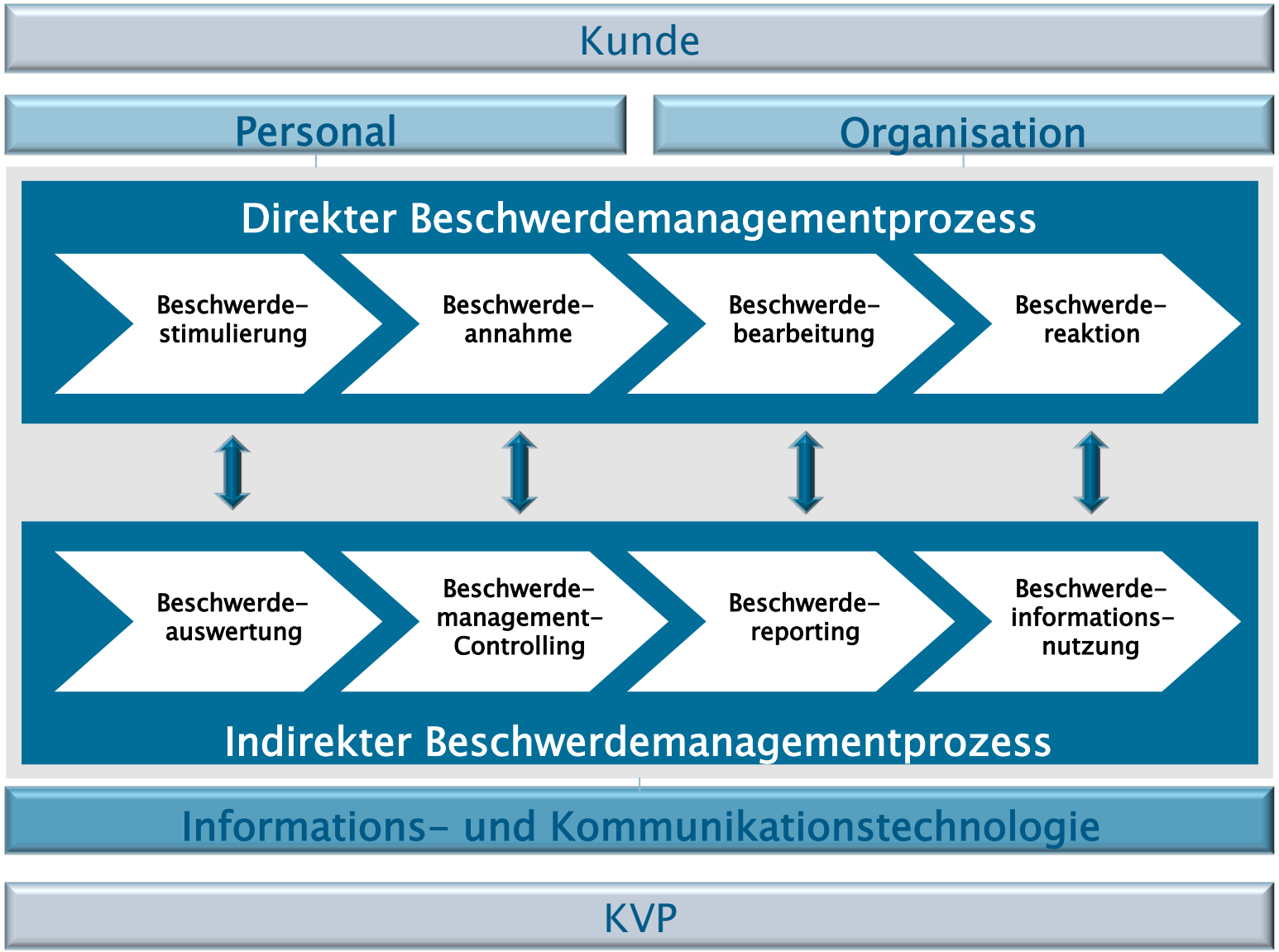
Kundezufriedenheit ist die Grundlage und Voraussetzung für nachhaltige Kundenbindung.



Die Ziele des Beschwerde Managements umfassen verschiedene Aspekte.

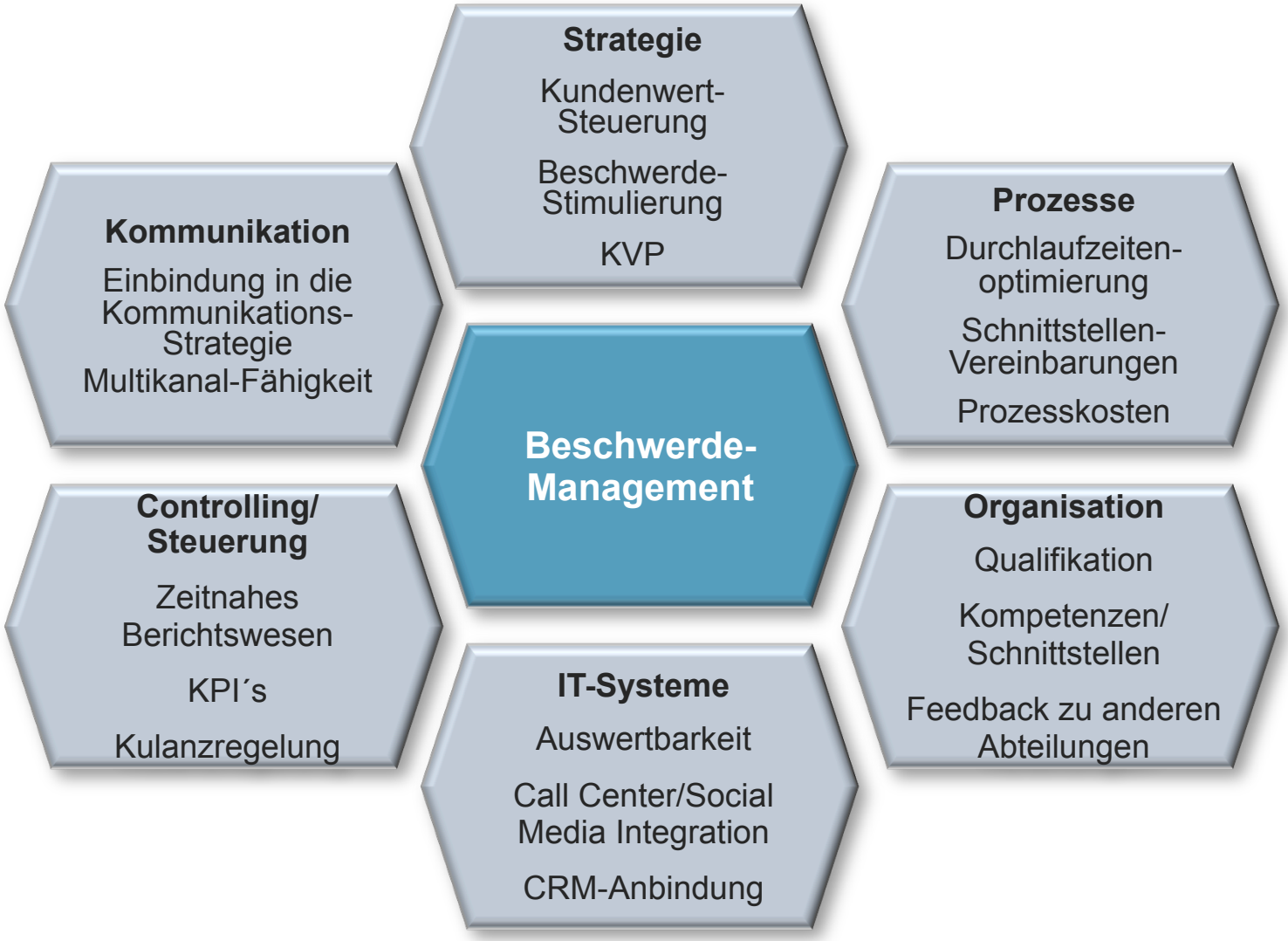
- Steigerung der Servicequalität, indem Anliegen des Kunden zügig gelöst werden.
- Wiederherstellung der Kundenzufriedenheit, während gleichzeitig die negativen Auswirkungen durch Unzufriedenheit des Kunden minimiert werden.
- Vermeidung und Reduzierung von Fehler-, Folge- und Beschwerdekosten.
- Die Nutzung der Beschwerdeinformationen im Hinblick auf betriebliche Risiken und Chancen auf dem Markt.
- Reduktion der Anzahl unzufriedener Kunden

Das Gesamtkonzept für ein zentrales Beschwerdemanagement im Überblick.

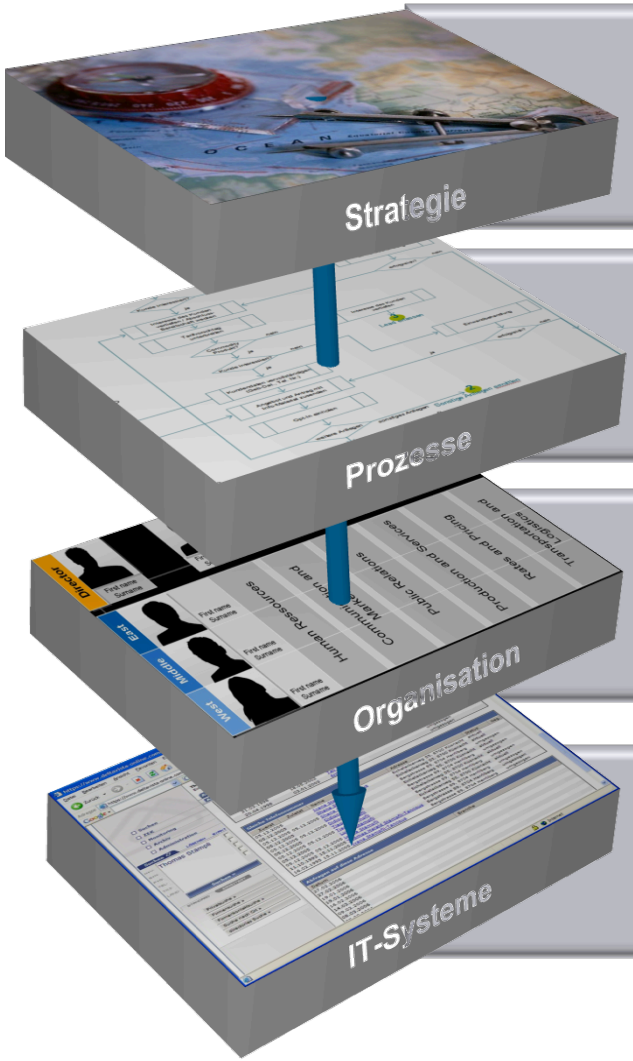


Generischer Beschwerde-Management Prozess nach Stauss/Seidel

Diese Themen sind in Beschwerde Management Projekten zu adressieren.



Das Dienstleistungs-Spektrum von Marketing Resultant sichert eine nachhaltige und systematische Optimierung des Beschwerde-Managements.



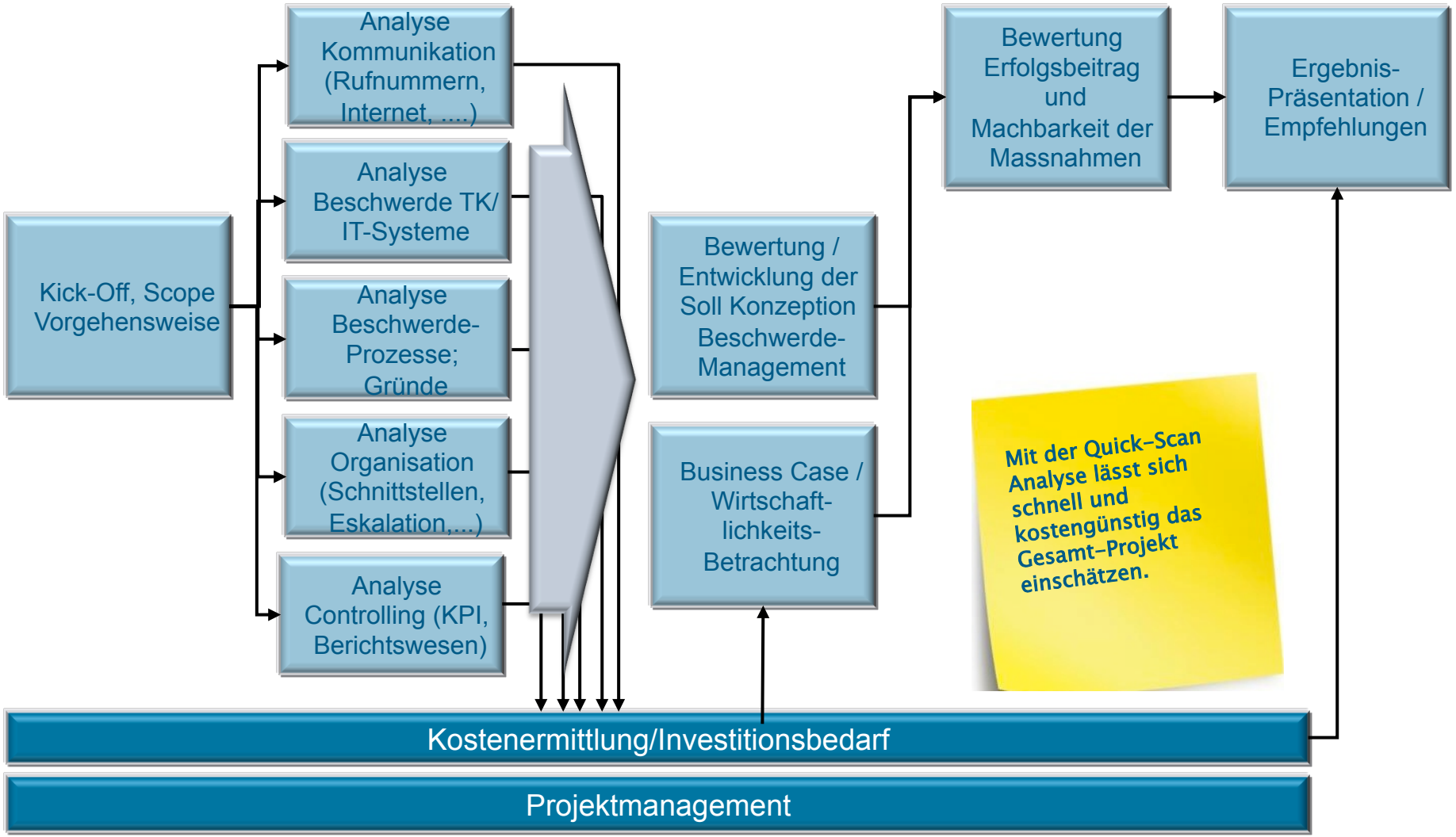
- Beschwerde-Analyse
- Wirtschaftlichkeits-Berechnungen; Investitionsbedarf und Business Case
- Kundenzufriedenheits-Befragungen
- Abgleich mit Best-Practice Verfahren

- Design und Implementierung von Beschwerde-Prozessen
- Schnittstellen-Optimierung
- Eskalations-, SLA Vereinbarungen
- Customer journey mapping Analysen

- Aufbau und Restrukturierung von zentralen Beschwerde-Management Abteilungen
- Aus- und Weiterbildungs-Konzept
- Qualitäts-Management; KVP-Konzept und Implementierung

- Hersteller-neutrale Software Auswahl und Implementierungs-Unterstützung
- Erstellung von funktionalen Anforderungen und Spezifikationen
- Mitarbeiter-Schulung und Coaching

Die Quick-Scan Beschwerde-Management Analyse ermöglicht eine schnelle Standort-Bestimmung und zeigt Ansatzpunkte zur Optimierung.

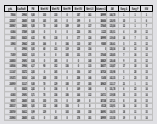


Die Marketing Resultant Kompetenz liegt in ergebnisorientierten, pragmatisch ausgerichteten Projekten.

Kompetenz MarketingResultant

- Fachliche Konzeption von Beschwerde-Management Prozessen, Organisation, IT-Systemen und Steuerung
- Implementierung und Coaching von Beschwerde-Management Abteilungen
- Beschwerde-Analysen
- Auswahl und Implementierung von Beschwerde-Management Software

Von der Analyse bis zum IT-System



Beschwerde-Analyse

Prozesse

Beratung/ Implementierung

Software

Ergebnisse

Erfahrung

- >15-jährige Erfahrung bei Projekten in div. Branchen
- nachweisbare erfolgreiche Projektumsetzung
- erstklassige Referenzen
- pragmatische Lösungen

+

Maßgeschneiderte Konzepte

=

Messbare Erfolge

marketing resultant

Zielsetzung Beschwerdemanagement Hintergründe/Fakten

Marketing Resultant Projekt-Methodik/ Dienstleistungs-Spektrum

Voraussetzungen/Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Beschwerde-Management

Arbeitsbeispiele aus Projekten

Erfolgsfaktoren des Beschwerde-Managements.

Mitarbeiter:
Motivation und Ausstattung mit Kompetenzen

Beschwerdestimulierung:
Schaffen von Beschwerdekanälen (schriftlich, telefonisch, persönlich), Nachfragen

Beschwerdebearbeitung:
Bearbeitung der Beschwerde im Rahmen eines einheitlichen, standardisierten Prozesses

Beschwerdeanalyse:
Bestimmung von Beschwerdearten und Häufigkeiten, Schwachstellen identifizieren, vorbeugen

Beschwerdezufriedenheit:
Messung durch Kundenbefragung und generierter Folgebeschwerden

Fehlertolerante Unternehmenskultur

Ausrichtung der Organisation des Beschwerde-managements an der Unternehmens-struktur

Für den Kunden muss das Beschwerde-Management wahrnehmbare Effekte erzielen.

Kernziel	Für den Kunden wahrnehmbare Effekte
Keine / weniger Kundenverluste aufgrund von Verärgerung / Unzufriedenheit	Reduzierung des Ausmaßes des Problemauftritts
	Steigerung der Beschwerdezufriedenheit - Beschwerdeprozess - Beschwerdeergebnis - Gesamte Beschwerdeerfahrung
	Abbau der Beschwerdebarrieren

marketing resultant

Zielsetzung Beschwerdemanagement Hintergründe/Fakten

Marketing Resultant Projekt-Methodik/ Dienstleistungs-Spektrum

Voraussetzungen/Erfolgsfaktoren für erfolgreiches Beschwerde-Management

Arbeitsbeispiele aus Projekten

Eines der Kernthemen im Rahmen des Beschwerde-Managements ist die Analyse der Beschwerde- und Kündigungs-Gründe und die Identifizierung des Potentials.

Arbeits-beispiel

Bestandsgröße	Verträge	%-Anteil [Anfangs-bestand]
Anfangsbestand		---
− Verlorene Verträge		*Stornoquote* %
= Verbleibende Verträge		*Kunden-bindungsrate* %
+ Neu gewonnene Verträge		*Brutto-wachstum* %
= Endbestand		*Nettowachstum* %
Neue vs. Verlorene Verträge	---	*NK / VK-Relation* %

- **Wie viele Kunden** haben diese Verträge gekündigt?
- Welches **Umsatzvolumen** verbirgt sich hinter den verlorenen Verträgen?
- Welche **Ursachen** liegen den Kündigungen zugrunde?

In der Praxis sind meist mehr als die Hälfte der Kundenverluste vermeidbar. Beispiel Versicherungen

Arbeits-beispiel

Bestandsgröße	Verträge	%-Anteil [Anfangsbestand]
Anfangsbestand		---
– Verlorene Verträge		*Stornoquote* %
= Verbleibende Verträge		*Kunden-bindungsrate* %
+ Neu gewonnene Verträge		*Brutto-wachstum* %
= Endbestand		*Nettowachstum* %
Neue vs. Verlorene Verträge	---	*NK / VK-Relation* %

Welche Ursachen liegen den Kündigungen zugrunde? *

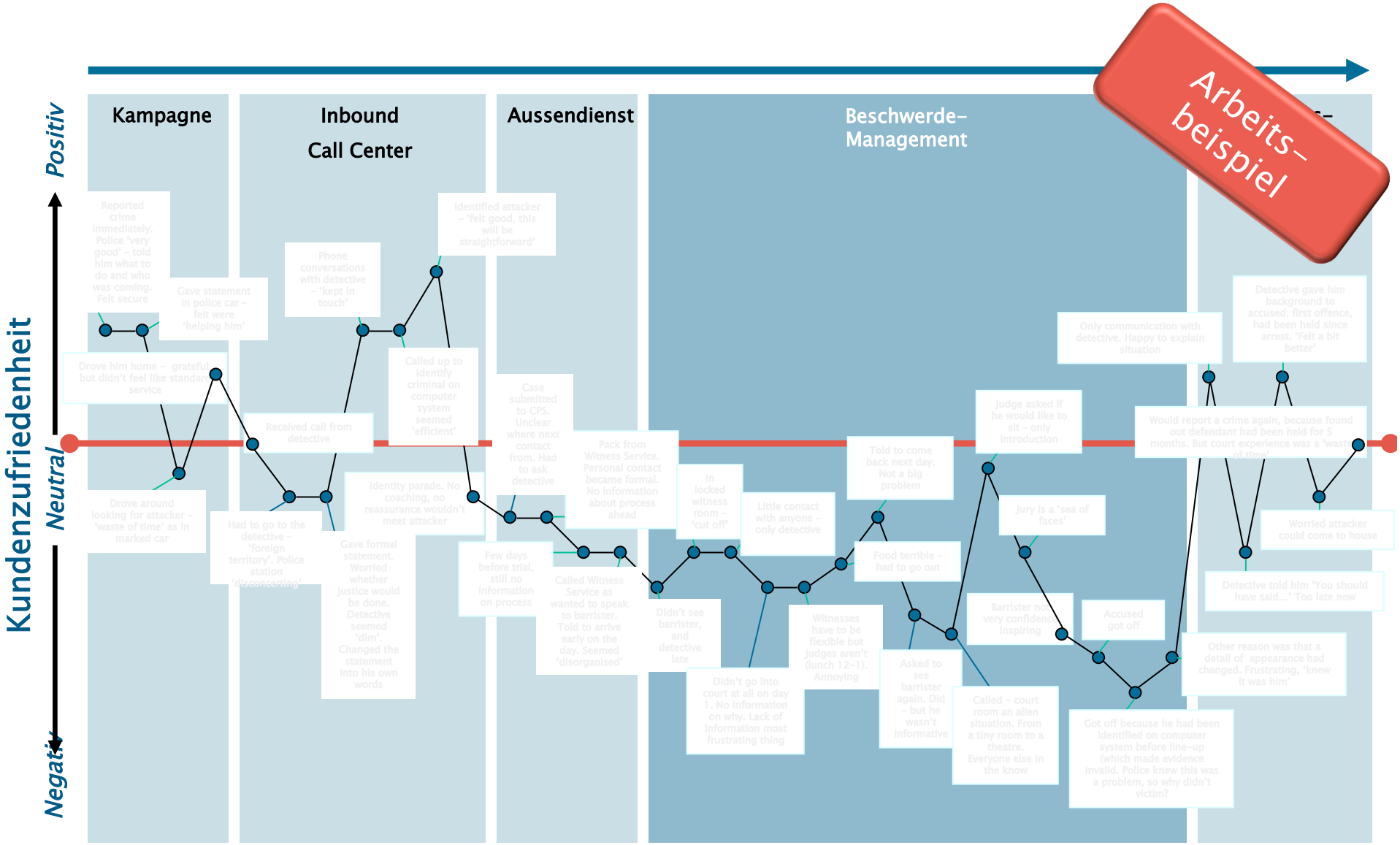
Vermeidbare Kunden-verluste [%]	100.000 3.5 Mio €
Vergraulte Kunden [%]	 €
Abgeworbene Kunden [%]	 €
Nicht vermeidbare Kundenverluste [%]	 €

Kunden werden aufgrund fehlerhaften unternehmerischen Verhaltens [„schlechter Service“] von xxx geradezu verstoßen.

Kunden werden aufgrund eines attraktiveren Marktangebots [besseres Preis-/Leistungs-verhältnis, innovativere/bessere Produkte] von der Konkurrenz [aktiv/ passiv] „abgeworben“.

Kunden sehen sich pers. Situationen gegenüber, die die Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehung unmöglich machen oder Kunden entfernen sich aufgrund veränderter Bedarfsstrukturen aus den für die xxxx relevanten Märkten. Oder die xxx beendet von sich aus die Geschäftsbeziehung zu seinen Kunden.

Marketing Resultant nutzt bewährte Verfahren zur Prozess-Visualisierung und Analyse. Beispiel für ein customer journey mapping.



Auf Basis der Analyse wird ein Business Case berechnet.

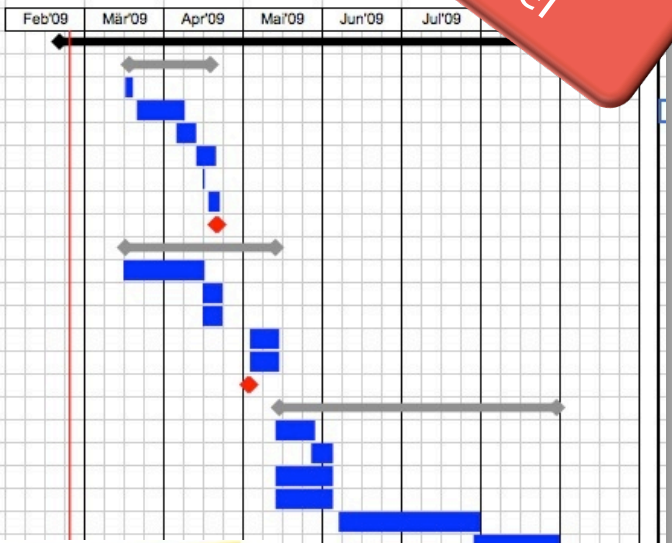
Arbeits-beispiel

20 FTE á 3500 EUR/Monat * 12 Monate spart	0,84 Mio
15% beschwerdezufriedene Kunden = 50% der sich Beschwerenden p.a. mit 60 EUR Umsatz pro Monat * 12 Monate → 720EUR * 10.000 Kunden sichert	7,2 Mio EUR p.a.
10.000 beschwerdezufriedene Kunden mit 20% Weiterempfehlungsquote und 5 Empfehlungen p.a., jeder 10. schließt ab	
1000 Neukunden „kostenlos“ bei 600 EUR einmaligen Werbungs- & Einrichtungskosten spart	0,6 Mio EUR p.a.
1000 Neukunden mit 30 EUR Umsatz pro Monat * 12 Monate bringt	0,36 Mio EUR p.a.
	9,0 Mio EUR p.a.

Beschwerde-Management umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten und erfordert ein professionelles Projektmanagement.

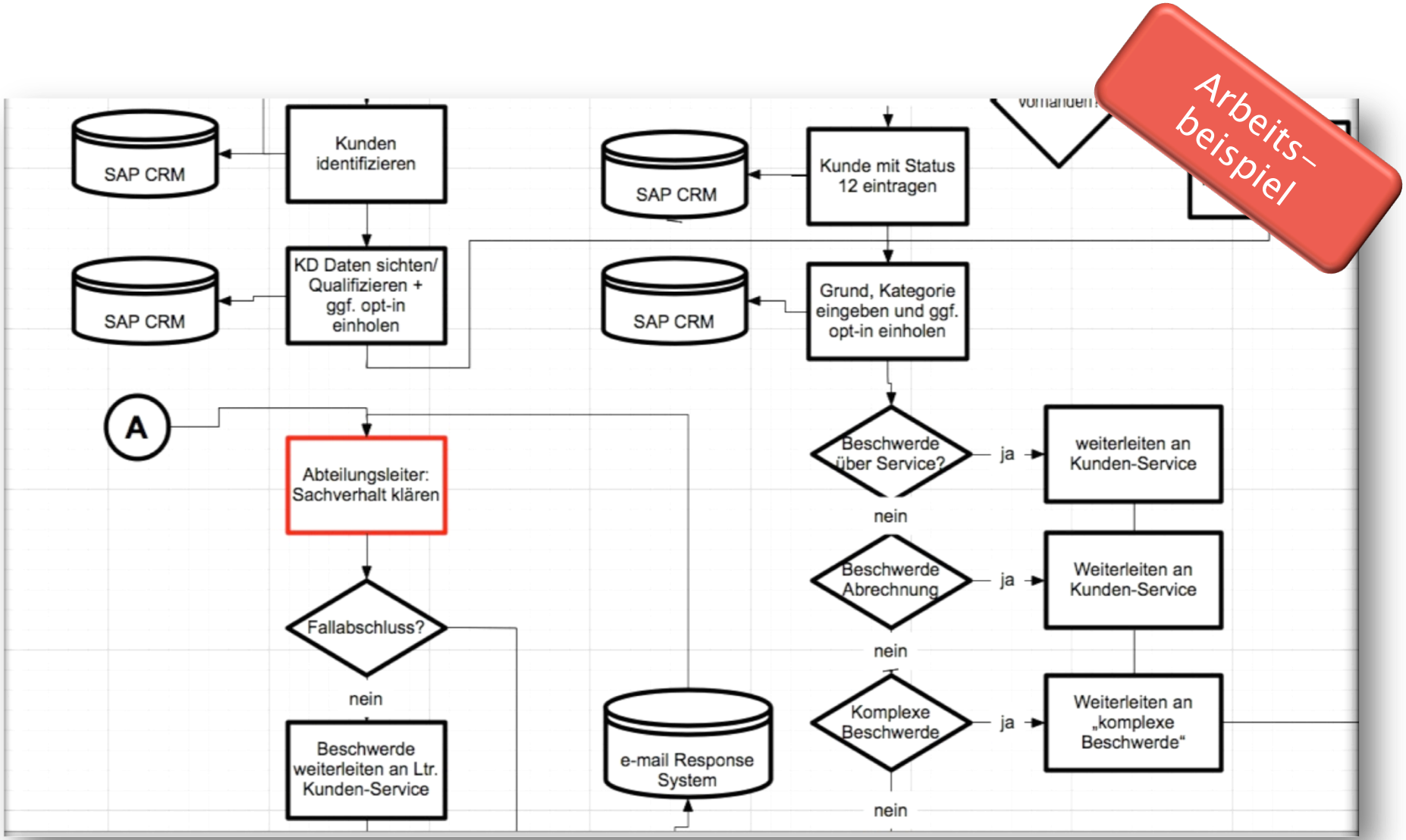
Arbeits-beispiel

Bus Unit	Beschwerde Management	%	Successor	Start	Finish
	Projekt Beschwerde Management			**20. Feb 09**	**30. Sep 09**
IT	**ImplementierungBeschwerde Management Software**			**18. Mär 09**	**20. Apr 09**
IT	Konfigurationsworkshop			18. Mär 09	20. Mär 09
IT	Erstellen/Abstimmen Realisierungskonzept			23. Mär 09	09. Apr 09
IT	Erstellen/Abstimmen Betriebskonzept			07. Apr 09	14. Apr 09
IT	Dokumentenanalyse			15. Apr 09	22. Apr 09
IT	Train the Trainer für Enduser			17. Apr 09	17. Apr 09
IT	Integration der Bestandsdaten			19. Apr 09	23. Apr 09
IT	Go Live			24. Apr 09	24. Apr 09
Prozesse	**Prozesse Beschwerde Management**			17. Mär 09	15. Mai 09
Prozesse	Soll Prozess Design			17. Mär 09	17. Apr 09
Prozesse	Dokumentation Prozesse in VISIO			17. Apr 09	24. Apr 09
Prozesse	Integration SAP Prozesse in Beschwerd. Soll-Prozess			17. Apr 09	24. Apr 09
Prozesse	Aufbereiten Prozess Dokumentation für Training			04. Mai 09	15. Mai 09
Prozesse	Extraktion Soll Prozess Regeln für Controlling			04. Mai 09	15. Mai 09
Prozesse	Soll Prozess mit Beteiligten abstimmen/freigeben			04. Mai 09	04. Mai 09
Org	**Organisation**			**15. Mai 09**	**31. Aug 09**
Org	Personalbedarfsermittlung			15. Mai 09	29. Mai 09
Org	Festlegen Aufbauorganisations-Struktur			29. Mai 09	05. Jun 09
Org	Erstellen Aufgaben- und Stellenbeschreibungen			15. Mai 09	05. Jun 09
Org	ErstellenTrainingskonzeption (Software, Prozesse,)			15. Mai 09	05. Jun 09
Org	Trainings Prozesse durchführen			08. Jun 09	31. Jul 09
Org	Trainings Software durchführen			31. Jul 09	
Contr.	**Steuerung und Controlling**			**15. Mai 09**	
Contr.	KPI´s definieren und abstimmen			15. Mai 09	
Contr.	KPI`s in Trainingskonzeption integrieren			15. Mai 09	
Contr.	KPI´s in IT Systeme integrieren			26. Jun 09	
Kom	**Kommunikations-Konzept**			19. Jun 09	
Kom	Erarbeiten von Standards in der Kommunikation			19. Jun 09	
Kom	Erstellen von Spielregeln in der Komm.für Kulanz,...			19. Jun 09	
Kom	Erstellen von Textbausteinen für Mail, email,....			19. Jun 09	
Kom	Abstimmen und Freigabe von Spielregeln/Bausteinen			27. Jul 09	
Kom	Kommunikation an Mitarbeiter			28. Jul 09	

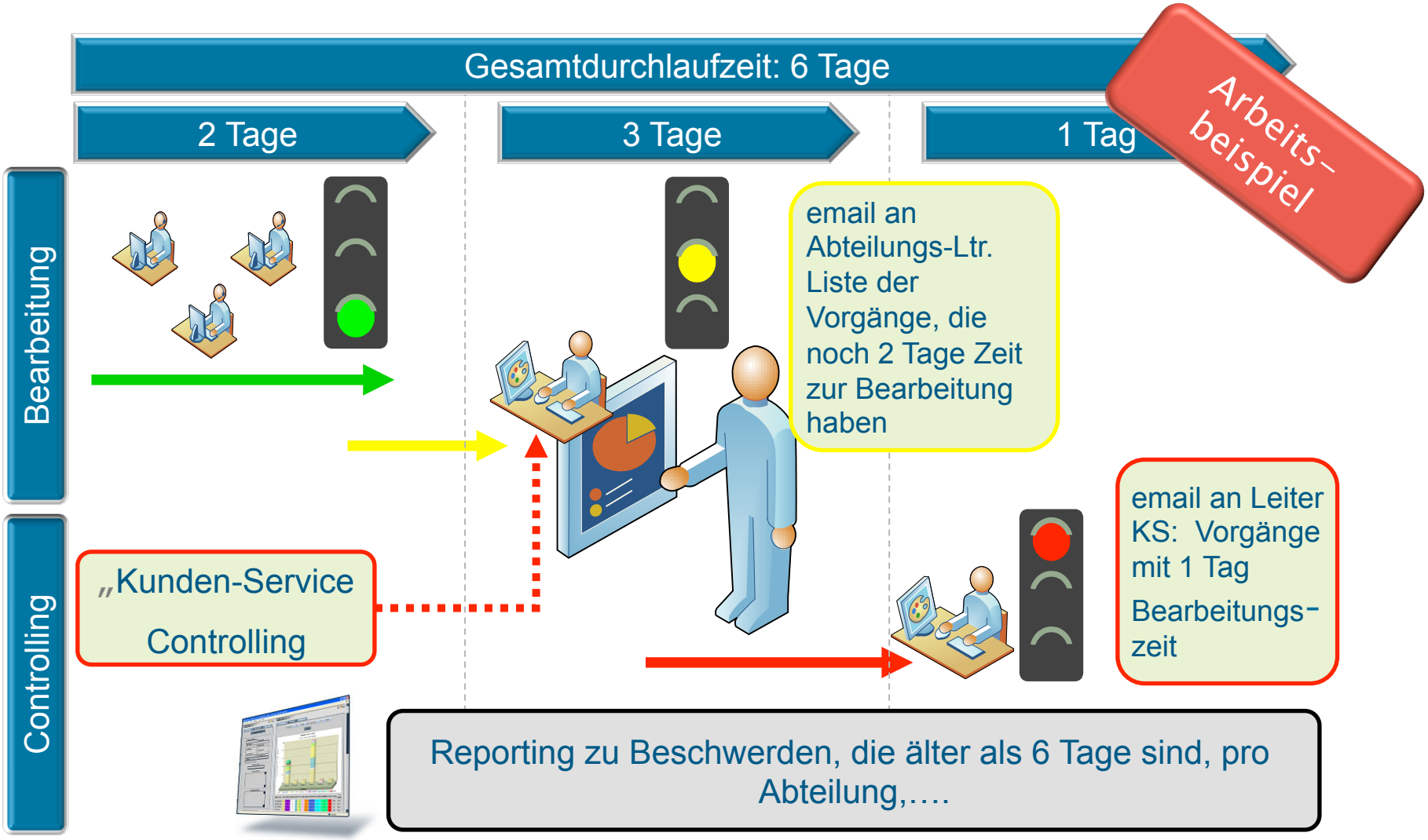


Mehr als 15 jährige Projekterfahrung sorgen für eine effiziente und professionelle Durchführung

Systematische Beschreibung der Prozesse als Grundlage für Training, Controlling und IT-Anforderungen.



Bestandteil des Prozess-Konzeption ist die Festlegung von Durchlaufzeiten und Eskalations-Stufen



Excel-basiertes Reporting-Cockpit-System mit Frühwarn-Indikatoren

Arbeits-beispiel

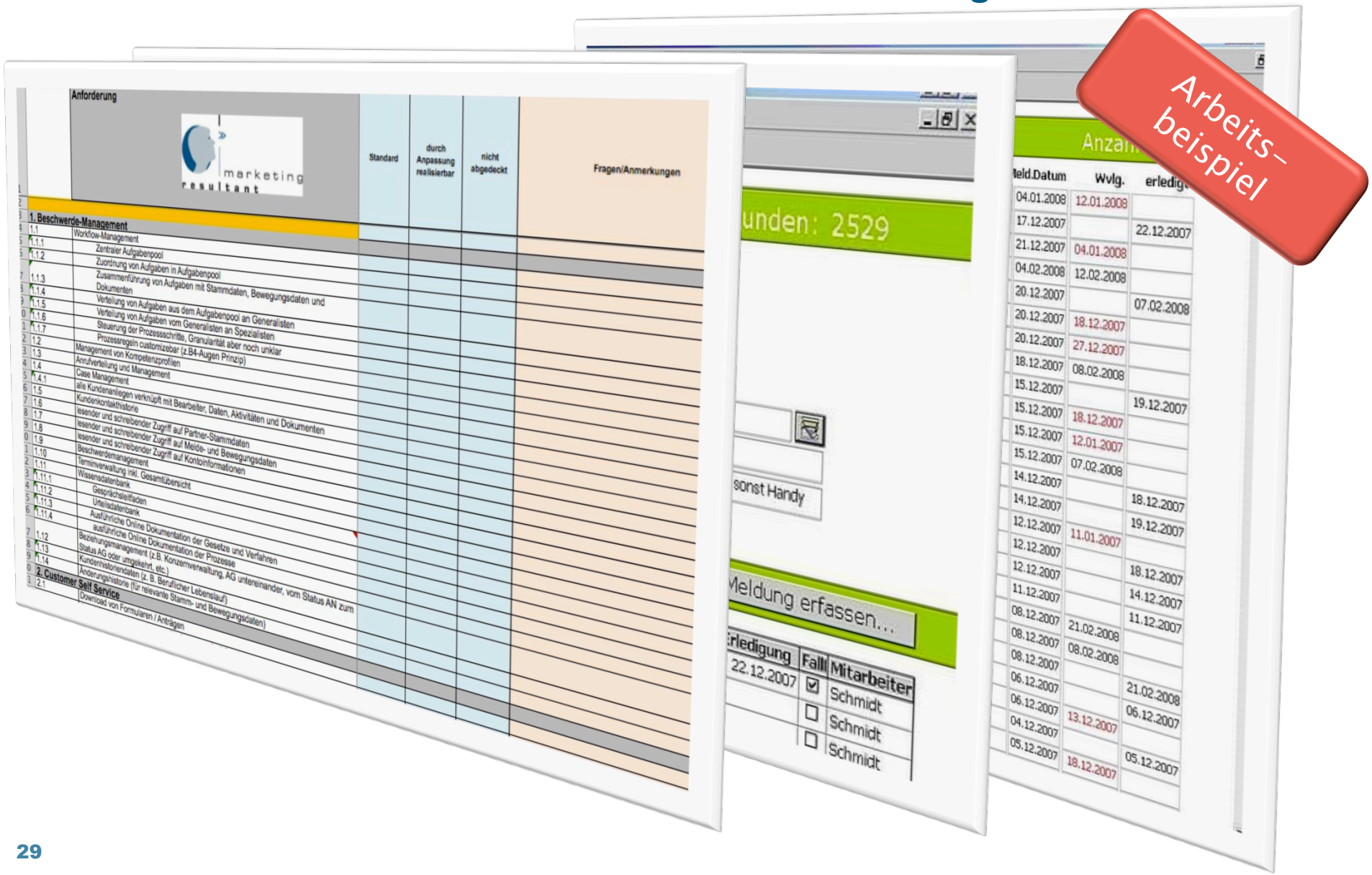
Schlüssel-Indikatoren	IST KW 42-45	KW 42-45	Kumuliert in 2011	Zielerreichung in % (nicht ok / ok / Gut)	Soll
Anzahl Beschwerden je KW		2429	2449	81,6%	
Anzahl Anrufe je KW		2703	2703	96,5%	700
Anzahl Beschwerden über CRM System		1543	1543	126%	50%
Bearbeitungsfristen		1457	1457	74,4%	80% in 3 Werktagen
TOP 10 Beschwerdegründe		921	921	53,0%	< 20% aller Beschwerden
Weiterleitungen in die Fachabteilungen		97	97	125,2 %	< 5%
Beschwerden social media		12	56	00%	---
Eskalationen		179	179	67,8%	< 5%

Die Klassifizierung von Beschwerde-Gründen ist die Grundlage für die wirksame Optimierung von Abläufen oder Produkten.

Arbeits-beispiel

Beschwerdegrund	Erläuterung
Zuverlässigkeit	Wie werden zugesagte Serviceleistungen (z. bsp. Rechnungsg en?
Produkt/Dienstleistungen	Unzufriedenheit mit zugesagten oder erwarteten Produkt- und Service-L (z. bsp. Akku-Ladedauer)
Reaktions-Vermögen	Unzufriedenheit mit der Bearbeitungsdauer von Geschäftsvorfällen; Rückrufverhalten,...
Freundlichkeit	Unzufriedenheit mit der Freundlichkeit von Mitarbeitern (Tonfall, namentliche Ansprache, Belehrung, Wortwahl, Wertschätzung,...)
Prozess-Kompetenz	Unzufriedenheit mit den Prozessen eines Unternehmens (umständlich, zu viele Schnittstellen, keine Übergaben, Intransparenz,...)
Kontaktmöglichkeiten (Multikanal)	Unzufriedenheit der Kunden mit den Kontaktmöglichkeiten zum Unternehmen bei Beschwerden oder Service-Anfragen (Transparenz der Information auf der Website; Kanalauswahl, Öffnungszeiten)
Serviceorientierung/Empathie	Unzufriedenheit der Kunden mit der Fähigkeit von Mitarbeitern sich in die Lage des Kunden zu versetzen und eine kundenorientierte Lösung herbeizuführen (Beharren auf Vorschriften)
Verständlichkeit/ Kommunikations-Stil	Unzufriedenheit mit der Kommunikation des Unternehmens (schriftlich, mündlich) verständlich, klar, kundenorientiert und eindeutig)

Marketing Resultant unterstützt von der herstellerneutralen Auswahl bis zur Implementierung der Software für Beschwerde Management.



Kontakt

Harald Henn

Marketing Resultant GmbH

Karmeliterplatz 4
55116 Mainz

Telefon: 0049 (0) 6131 463421
Mobil: 0049 (0) 176 23 24 08 23
email: henn@marketing-resultant.de
www.marketing-resultant.de

CV Harald Henn (1)

2002 – 2012 Marketing Resultant, Mainz, Geschäftsführender Gesellschafter
Referenz-Projekte:
Gothaer Allgemeine Versicherung AG, Volkswagen AG, T-online International AG, The Phone House Telecom GmbH, AOK Baden-Württemberg, Entega Vertrieb GmbH&Co.KG, Syngenta AG (Europe, Africa & Middle East Region)

1992 – 2002 Prisma Unternehmensberatung, Neu-Isenburg, Geschäftsführender Gesellschafter
Aufbau des Call Center-Beratungsangebotes der Prisma und Positionierung als führender Anbieter. Aufbau und Coaching einer Vielzahl von Call Centern (Quelle, Advance Bank, etc.)

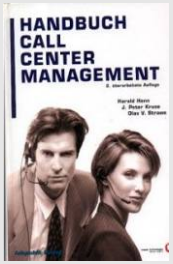
1988 – 1992 Dell Computer Deutschland, Marketingleiter erfolgreiche Einführung des PC-Direktvertrieb in Deutschland und Positionierung als führender Anbieter, Aufbau und Leitung des Telemarketing Teams/Direktvertrieb PC

langjähriger Fachbeirat der führenden Call Center Kongresse: Call Center World, Management Circle
Fachbeirat CRM-expo

Publikationen:

- Herausgeber und Autor des Handbuches:
„Callcenter Management“

- Co-Autor des CRM-Buches:
„CRM verstehen, nutzen, anwenden“



CV Harald Henn (2)

Projekt-Schwerpunkte: Aufbau und Optimierung von Call Centern

Call Center

Strategie Beratung

Outsourcing Strategien/ Dienstleister Auswahl und Vertrags-Gestaltung

Dienstleister-Steuerung, -Controlling und -management

Standort-Auswahl

Konzeption und Implementierung von Qualitäts-Management Verfahren

Integration in CRM, Vertriebs- und Kundenservice Prozesse

Geschäftsprozess-Modellierung, Konzeption und Umsetzung

Konzeption und Umsetzung von strategischen und operativen Call Center Steuerungs-Systemen (Balanced Scorecard,...)

Konzeption und Implementierung von Multikanal-Call-Centern

Technologie-Auswahl von ACD-Systemen, Workforce-Management-Systemen

Machbarkeitsstudien, Business Case

Konzeption und Umsetzung von Personalbedarfs- und Personal-Prognose und Einsatz-Planungs-Verfahren

CV Harald Henn (3)

Projekt-Schwerpunkte: Kundenwert-Analyse

CRM

Implementierung von Kunden-Segmentierungsverfahren
Konzeption und Umsetzung von CRM-Prozessen
Herstellerneutrale CRM-System Auswahl, RFP-Prozess
Business Case und Wirtschaftlichkeits- Rechnung
Beschwerde-Management Konzeption und Umsetzung
Kampagnen-Management Konzeption und Umsetzung
Kundenzufriedenheits-Analysen, Konzepte und Umsetzung
Kundenbindungs-Konzepte und Umsetzung
Konzeption von CRM-Controlling und Steuerungssystemen
Implementierung von Kunden-Kontakt- und Ansprache-Strategien
Konzeption und Umsetzung von Storno-Präventions- und Rück-Gewinnungs-Strategien
Lead Management Konzeption, Software Design, und organisatorische Einführung; Aufbau von Steuerungs-Systemen
Konzeption und Einführung von Self-Service-Konzepten
Integration von social-media in CRM Strategien