

TRI*M Case Study – Interne Servicequalität

Optimierung der Prozesse zur Reklamationsbearbeitung am Beispiel von TOPDEQ

TNS Infratest – The Global TRI*M Centre

April 2008 – ISSUE NO.

4

Kundensituation

TOPDEQ ist ein international tätiger Lieferant von designorientierten Büromöbeln und -accessoires. Die Produkte werden per Katalog und im Internet angeboten. TOPDEQ, ein junges und stark expandierendes Unternehmen, gehört zur TAKKT AG, einem Konzern, der eine Vielzahl an Unternehmen weltweit umfasst. Das Management des Konzerns und der Tochter TOPDEQ kannte das Managementsystem TRI*M – Messen, Managen, Monitoren – bereits aus der zuvor für TOPDEQ durchgeführten Kundenbefragung und schätzte es nicht zuletzt aufgrund der handlungs- und umsetzungsorientierten Ergebnisse.

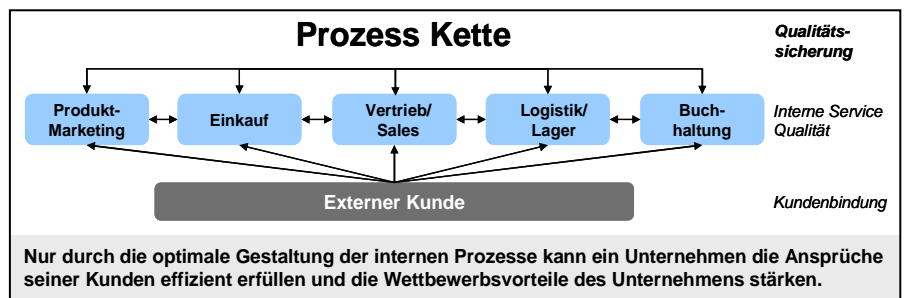
Die zuvor durchgeführte Kundenbefragung hatte gezeigt, dass die Reklamationsbearbeitung aus Sicht der Kunden langsam erfolgt, dafür aber mit großer Kulanz gelöst wird.

Unternehmensinterne Analysen wiesen relativ hohe Anzahlen an Retouren, Falschlieferungen, Auftragsstornierungen, unvollständigen Lieferungen, Gutschriften und Transportschäden aus.

Dies ist ein für das Unternehmen sehr teurer Kundenbetreuungsprozess!

Aus diesen Gründen beauftragte der Vorstand TNS Infratest mit einer Mitarbeiterbefragung zum Prozess der Reklamationsbearbeitung und zur

Internen Servicequalität. Ziel der Studie war es, vor diesem Hintergrund ein Meinungsbild der Mitarbeiter zur Qualität der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen /Abteilungen zur Reklamationsbearbeitung zu erhalten, um daraus Maßnahmen zur Optimierung und Steigerung der Effizienz von Beziehungen, Prozessen und Strukturen abzuleiten.



TNS Lösung und Ergebnisse

Für das Projekt wurde im Unternehmen ein Projektteam eingerichtet, das die Abstimmung mit dem Management und die Kommunikation im Unternehmen steuerte und das die Konzeption des Projektes abstimmt. Die Befragung wurde vom TOPDEQ Management angekündigt und von den Führungskräften kommunikativ unterstützt. Auch der Betriebsrat war während des gesamten Projekts involviert.

In die Befragung wurden Mitarbeiter aus den Bereichen Vertrieb, Kundendienst und Buchhaltung aus den Vertriebsgesellschaften in sechs europäischen Ländern und USA einbezogen. Zusätzlich wurden die weltweit arbeitenden Zentralbereiche Einkauf, Produktmarketing, Retouren, Lager/Logistik befragt.

Zur Vorstellung des Projektes und zur Entwicklung der Befragungsinhalte wurde ein Workshop mit Mitarbeitern aus allen beteiligten Abteilungen durchgeführt.

Die Erhebung wurde online in mehreren Sprachen durchgeführt mit individueller Steuerung der Auswahl der Abteilungen für die Zusammenarbeit pro Mitarbeiter. Die gute Kommunikation seitens der Führungskräfte führte zu einer hohen Akzeptanz der Befragung, wie die hohe Beteiligung der Mitarbeiter von 92% zeigt.

Bereits in der Konzeptionsphase hat sich gezeigt, dass der Ablaufprozess für die Reklamationsbearbeitung sehr fragmentiert ist und vor allem sehr viele Mitarbeiter damit beschäftigt sind. Die Analyse der an der Reklamation beteiligten Abteilungen

hat ergeben, dass jeder Mitarbeiter durchschnittlich mit 5-6 anderen Abteilungen zusammenarbeitet, während die weltweit arbeitenden Zentralbereiche dabei mit bis zu 17 anderen Abteilungen in Kontakt sind!

„Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zum Prozess der Reklamationsbearbeitung konnten konkrete Anhaltspunkte zur Verbesserung der internen Servicequalität liefern bzw. die bereits bekannten Anhaltspunkte bestätigen. Diese Ergebnisse sind Basis für die gezielten Maßnahmen, den Prozess kundenorientiert zu optimieren und komplexe Abläufe zu vereinfachen.“

Didier Nulens, Vorstand der TAKKT AG und verantwortlich für die TOPDEQ Gruppe

Mit einem weltweiten Gesamtindex von 36 wurde das Niveau der internen Servicequalität bei der Reklamationsbearbeitung relativ niedrig bewertet - der entsprechende Durchschnittswert aus der TNS Infratest Benchmark-Datenbank beträgt 57. Während es zwischen den meisten TOPDEQ Gesellschaften keine großen Unterschiede gab, gehörte die Vertriebsgesellschaft in der Schweiz mit einem Index von 64 zu den Top 33% der Unternehmen in Europa. Dieses Ergebnis zeigt, dass TOPDEQ in der Bearbeitung von Reklamationen hervorragende Resultate erreichen kann.

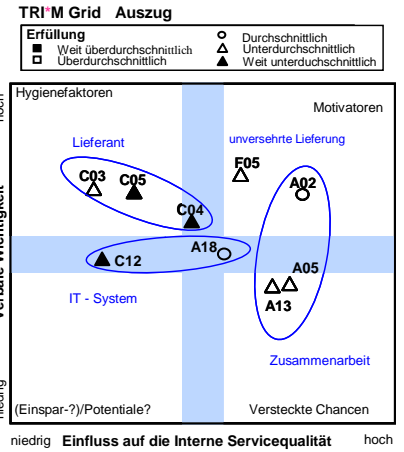
Ein erstes Ergebnis im Detail war, dass das prozesssteuernde IT-System nicht ausreichend genutzt wurde - dadurch waren viele Angaben im IT-System unvollständig und viele Beschwerden liefen am IT-System vorbei. Noch während der Ergebnispräsentation vor dem Management wurde beschlossen, die Mitarbeiter an dem EDV-System neu zu schulen.

Die Befragung des Produktmanagements ergab, dass der Spediteur, mit dem TOPDEQ zusammen

arbeitete, mit dem Transport der empfindlichen Designmöbel nicht immer vorsichtig genug umging. Auch wegen der mangelnden Verpackungsqualität kam es zu beschädigten Lieferungen beim Kunden. Daher wurde beschlossen, das bei TOPDEQ vorhandene Know-how in Verpackungsfragen mit den Lieferanten zu teilen.

Für die Ergebniskommunikation konnte TOPDEQ schon auf im Konzern installierte Erfahrungen zugreifen. Eine intensive Auseinandersetzung mit den Ergebnissen durch Führungskräfte und Mitarbeiter wurde von konzerninternen Moderatoren, die zuvor von TNS Infratest geschult wurden, begleitet. Die daraus hervorgehenden Maßnahmenkataloge wurden dem Management vorgelegt und Entscheidungen, welche Maßnahmen erfolgen sollen, wurden vom Management schnell getroffen und nachgehalten.

Die Führungskräfte ihrerseits waren für die Dialogkaskade im Unternehmen verantwortlich, wobei sie die konzerninternen Moderatoren auf Wunsch stets beratend hinzuziehen konnten.



- A Zusammenarbeit generell**
- A02 Übersichtliche, klare und vollständige Information zum Problem/zur Reklamation
 - A05 Schnelle Information, wenn Probleme, Verzögerungen auftreten
 - A13 Ausreichende Rückmeldungen der Kollegen zum Stand der Reklamationsbearbeitung (Vermeidung von Doppelarbeit)
 - A18 Vollständige, richtige und aktuelle Eingabe aller notwendigen Informationen im IT-System
- C Produktmarketing**
- C03 Qualität der Lieferanten
 - C04 Schnelle Klärung von Mängeln mit Lieferanten
 - C05 Sichere Abstellung von Produktmängeln
 - C12 Richtigkeit und Aktualität von Ersatzteilen im IT-System inkl. Hinterlegung von Verknüpfungen
- F Lager/Logistik**
- F05 Unversehrte Lieferung

Kundennutzen



Nach dieser Befragung standen dem Vorstand quantitative und belastbare Erkenntnisse über den Reklamationsprozess zur Verfügung, die frühere qualitative Studien und die internen Kennzahlen zu Reklamationen optimal ergänzten.

Sofort im Anschluss an die Ergebnispräsentation im Management wurde mit Workshops zur Ursachenanalyse und Maßnahmenarbeit in verschiedenen Teams begonnen. Auf Basis der Ergebnisse konnte TOPDEQ sich schnell denjenigen Handlungsfeldern zuwenden, die für die Steigerung der internen Servicequalität von wesentlicher Bedeutung waren.

Ferner gab es einen regen Best Practice-Austausch zwischen den Mitarbeitern der Abteilungen. Dies förderte somit auch die Kommunikation im Unternehmen über Belange der Mitarbeiter und die Optimierung der Geschäftsprozesse.

Schließlich konnte sich die Abteilung Markt - / Unternehmensentwicklung, die mit der Befragung und dem anschließenden Umsetzungsprozess betraut wurde, im Konzern noch stärker als Businesspartner positionieren und für die Vertriebsgesellschaften Mehrwert nah an ihrem Kerngeschäft, der Kundenschnittstelle, schaffen.

Über TRI*M™

TRI*M (Measuring, Managing, Monitoring) ist das weltweit führende System zum Stakeholder Management. Es wird auf die individuellen Bedürfnisse von Unternehmen angepasst, um Informationen aus allen Stakeholdergruppen in den Entscheidungsprozess einfließen zu lassen.

51 der Fortune 100 Unternehmen haben TRI*M in den letzten drei Jahren eingesetzt. TRI*M verfügt über die größte Benchmark-Datenbank für Stakeholder Management weltweit. Es unterstützt das Management dabei, die richtigen Prioritäten zu setzen und

und liefert klare Anhaltspunkte zur Optimierung der Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Stakeholdergruppen.

Über TNS Infratest

Die TNS-Gruppe ist der weltweit führende Anbieter für kundenindividuelle Marktforschung sowie der damit verbundenen Marketingberatung: Mit 14.000 Mitarbeitern in 70 Ländern auf allen Kontinenten. Die deutsche Gesellschaft TNS Infratest ist aus den beiden renommierten Marktforschungsinstituten Infratest und Emnid hervorgegangen und verfolgt den

Anspruch, entscheidungsrelevantes Wissen und faktenbasierte Marketingberatung für global operierende Großunternehmen und mittelständische Firmen in allen Branchen zu leisten.

Für weitere Informationen kontaktieren Sie bitte Ihren TNS-Berater oder senden Sie uns eine E-Mail an die nachstehende Adresse:

trim@tns-global.com
www.tns-global.com/trim

TNS ist eine Handelsmarke von Taylor Nelson Sofres plc.

tns
TRI*M™