

# Erstklassiges Beschwerdemanagement von Energieunternehmen

imug Online-Unternehmensbefragung 2014  
Kernergebnisse



imug

Postkamp 14a  
30159 Hannover

T 49.511. 12196-0  
F 49.511. 12196-95

contact@imug.de  
www.imug.de

imug

## Vorwort

Das Thema Beschwerdemanagement hat für die imug Beratungsgesellschaft eine lange Tradition. Prof. Dr. Ursula Hansen - als eine der Gründerinnen des imug und meine Professorin während meines Studiums - hat als eine der ersten in der deutschen Marketingforschung das Thema „Beschwerdemanagement“ bereits 1985 sehr frühzeitig aufgegriffen.

Für uns im imug hat die Art und Weise, wie Unternehmen Kundenbeschwerden managen, einen hohen Stellenwert. Der Umgang mit Kundenbeschwerden ist für uns zentraler Ausdruck einer grundlegenden Haltung: Kundenorientierte Produkte und Services als Ausgangspunkt zu nehmen und kritische Rückmeldungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance für kontinuierliche Verbesserungen zu begreifen.

In unseren Projekten treiben uns diese Ansätze. Die große Überschrift ist für uns Service Excellence - ein Analyse- und Beratungsansatz, der konsequent den Kundennutzen in den Mittelpunkt stellt. Service, Produktqualität, Kundendialog, Verhalten von Mitarbeitern, Beschwerdebearbeitung aber auch das „Kleingedruckte“ werden bei uns radikal aus der Interessenperspektive der Konsumenten untersucht. Für uns ist exzellenter Kundenservice ein wesentlicher Baustein der Verantwortung von Unternehmen und damit auch Teil ihrer Profilierung im Wettbewerb.

Wer die mit einem Beschwerdemanagement verbundenen Chancen allerdings wirklich nutzen und Kunden durch Servicequalität überzeugen will, muss heute mehr tun, als Kundenbeschwerden lediglich abzuarbeiten. Wie sehr Energieunternehmen diese Möglichkeit nutzen, sind wir in unserer aktuellen Studie zum erstklassigen Beschwerdemanagement nachgegangen.

Die aktuellen Ergebnisse haben wir Ihnen in diesem Bericht zusammen gestellt und wünschen eine interessante Lektüre.

Ulrike Niedergesäß

Gesellschafter imug GmbH, Leiterin Service Excellence



## Agenda

- ▶ **Übergreifende Kernaussagen und ein Fazit** **Seite 3**
- ▶ Übersicht zentraler Kennziffern **Seite 8**
- ▶ Untersuchungsdesign **Seite 13**
- ▶ imug Beratungsgesellschaft **Seite 17**
  - ▶ Wer wir sind **Seite 18**
  - ▶ Wer mit uns zusammenarbeitet **Seite 19**
  - ▶ Wie wir Service Excellence sehen **Seite 21**
  - ▶ Ihre Ansprechpartner **Seite 24**

# Übergreifende Kernaussagen

## Gesamtschau

- ▶ Bei 16 % der befragten Energieunternehmen kann das praktizierte Beschwerdemanagement als „erstklassig“ eingeschätzt werden, bei weiteren 24 % der Energieunternehmen als „erfolgreich“.
- ▶ 11 % der EVU 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“.
- ▶ Bezogen auf das Gesamtergebnis hat sich im Vergleich zur Studie 2011 auf den ersten Blick nur wenig verändert. Der Mittelwert zum Stand des Beschwerdemanagements ist konstant geblieben.
- ▶ Aber: Unterschiede in den Umsetzungserfolgen deutlicher als in 2011:
  - ▶ Spannbreite zwischen Benchmarksieger und punktletzten Unternehmen vergrößert: Das Minimum der Gesamtbewertung liegt bei 400 (2011: 460) und das Maximum bei 2.510 (2011: 2420) von 2.800 Punkten.
  - ▶ Zudem: Größere EVU schätzen den Professionalisierungsgrad ihres Beschwerdemanagements insgesamt deutlich besser ein als kleinere Unternehmen.

## Grundverständnis und Ziele:

- ▶ BM wird als Teil des Kundenbindungsmanagements gesehen. Aber: Die Ziele des BM werden in den Energieunternehmen unzureichend intern kommuniziert.

## Organisation:

- ▶ Aufgaben des BM und organisatorische Zuordnung zunehmend schriftlich geregelt. Mitarbeiterhandeln nach diesen Vorgaben hat sich verstärkt, ist aber nicht durchgängig gegeben.

## Beschwerdestimulierung und –kanalisierung:

- ▶ Nur wenige Unternehmen kommunizieren ihre Aufgeschlossenheit gegenüber Beschwerden. Erreichbarkeit eines fachlich zuständigen Mitarbeiter wird mehrheitlich als gewährleistet eingeschätzt.

## Beschwerdeannahme und –klärung:

- ▶ Zahl schriftlich fixierter Service- bzw. Qualitätsstandards im BM rückläufig! Schriftlich definierte Kulanzregeln nehmen zu, allerdings auf niedrigem Niveau.

## Übergreifende Kernaussagen

### **Beschwerdeauswertung und –reporting:**

- ▶ Umgang mit systematischer Beschwerdeauswertung kaum verändert. Priorisierung von Beschwerden auch auf Niveau der Voruntersuchung und deutlich geringerer Ausprägung.

### **Qualitätsmanagement (Controlling):**

- ▶ Regelmäßiges Controlling BM und Nutzung Ergebnisse zur Weiterentwicklung weiterhin auf schwachem Niveau.

### **Verbesserungsprozess:**

- ▶ Ursachenanalyse für Beschwerden weiterhin nur zurückhaltend eingesetzt. Interessant: Verstärkt bestehen Strukturen für formal organisierte Verbesserungsprozesse.

### **IT-Support:**

- ▶ Zahl der Unternehmen rückläufig, die zentrales Software-Tool zur Erfassung von Beschwerden einsetzen. Gleiches gilt für die Unterstützung des BM Prozesses.

### **Unternehmenskultur und Führung:**

- ▶ Lern- und Entwicklungsprozesse werden nicht durchgehend unterstützt. Auffällig: Es wird weniger dafür getan, Beschwerden in den Unternehmen als Chance zu sehen.

### **Führung:**

- ▶ Umgang mit unzufriedenen Kunden und Beschwerden nicht durchgängig Gegenstand von Mitarbeitergesprächen. Im Umgang mit Beschwerden Führungskräfte nur eingeschränkt Vorbilder.

### **Qualifikation:**

- ▶ Qualifikation und Handlungsspielräume Mitarbeiter nur eingeschränkt sichergestellt. Entwicklungen sind kaum zu beobachten.

### **Beschwerdewirkung Mitarbeiter:**

- ▶ Kaum ein Unternehmen erhebt Mitarbeiterzufriedenheit mit den Rahmenbedingungen des BM. Feedback zur Arbeitssituation im Kundenkontakt wird zum Teil eingeholt, Tendenz aber rückläufig.

# Übergreifende Kernaussagen

## **Beschwerdewirkung Kunden:**

- ▶ Erhebung der Beschwerdezufriedenheit rückläufig und auf niedrigem Niveau. Wirkungen der Beschwerdezufriedenheit werden kaum analysiert.

## **Beschwerdewirkung Unternehmen:**

- ▶ Zentrale Daten zur Kundenorientierung werden dagegen mehrheitlich erfasst. Analyse der Profitabilität des BM spielt dagegen keine Rolle.

## **Definition der Beschwerdequote:**

- ▶ Definition der Beschwerdequote ist nicht grundsätzlich vorhanden – und Definitionen sehr unterschiedlich.

## **Verankerung der Beschwerdemanagement-Aufgaben:**

- ▶ Fast in allen Unternehmen Verantwortlicher für Beschwerdemanagement benannt.

## **Verankerung der Gesamtverantwortung Beschwerdemanagement :**

- ▶ Gesamtverantwortung für Beschwerdemanagement vor allem im Kundenservice, speziell zuständigem Arbeitsbereich oder dem Vertrieb angesiedelt.

## **Herausforderungen des Beschwerdemanagements:**

- ▶ ...liegen vor allem im „Lernen“ aus Beschwerden und im Agieren der Mitarbeitern (Motivation, Qualifikation), aber auch in integrierten Konzepten für das Beschwerdemanagement.

## **Stellenwert des Beschwerdemanagements für Kundenservice:**

- ▶ Einschätzung Stellenwert BM für Kundenservice polarisiert – Mehrheit schätzt Stellenwert hoch ein, jedoch Anzahl „Gegenstimmen“ gestiegen.

## Unser Fazit: Das geht besser!

### ▶ **Kein Schwung im Thema**

Im Kundenservice hat sich in den letzten Jahr sicherlich einiges bewegt. Gegenüber früheren Zeiten ist das Beschwerdemanagement oftmals keine Insellösung mehr und wurde „eingemeindet“. Dies geht einher mit durchaus positiv wirkenden höheren Anteilen „formeller“ organisatorischer Regelungen. Unser Eindruck: Ein besonderer Spirit des Themas ist dabei in der Breite nicht zu entdecken.

### ▶ **Beschwerden sind keine „normalen“ Serviceanliegen**

„Integration“ darf nicht vergessen: Beschwerden und Beschwerdeführer sind „besonders“. Klar ist: Eine Beschwerdebearbeitung kann nur in Teilen heilen, was bereits in den Grundprozessen nicht kundenorientiert aufgestellt ist. Aber kulante Haltungen und die notwendige besondere Qualifikation im Umgang mit sich kritisch äußernden Kunden bleibt das A und O in der Beschwerdebearbeitung.

### ▶ **Lernbereitschaft unbefriedigend**

Zukünftig kommt es auf die Nutzung systematischer Analysekonzepte sowie die konsequente Ableitung von Verbesserungspotenzialen an. Unser Eindruck: Die im Beschwerdemanagement steckenden Potenziale hinsichtlich des Kundenfeedbacks und daraus resultierender Lernmöglichkeiten werden kaum ausreichend genutzt.

### ▶ **Den großen Unternehmen fällt es leichter**

Der Aufwand, der mit einer kundenorientierten Serviceausrichtung verbunden ist, wird in unterschiedlichem Maße in den Energieunternehmen realisiert und akzeptiert – auch beim Thema Beschwerdemanagement. Augenfällig ist, dass die großen Häuser (ab 1.500 Mitarbeiter) erheblich größere Erreichungsgrade aufweisen und fast durchgängig bereits ein erfolgreiches BM aufweisen. Unser Eindruck: Es braucht Kreativität und differenzierte Konzepte bei geringeren Ressourcen.

### ▶ **Qualitätsmanagement und Controlling bleiben größte Schwachstelle**

Ohne Qualitätsmanagement und ohne Controlling muss Steuerung versagen, das Niveau ist unbefriedigend. Wer sich diesen Themen nicht zuwendet, wird scheitern. Unser Eindruck: Das muss schnell auf die Agenda.

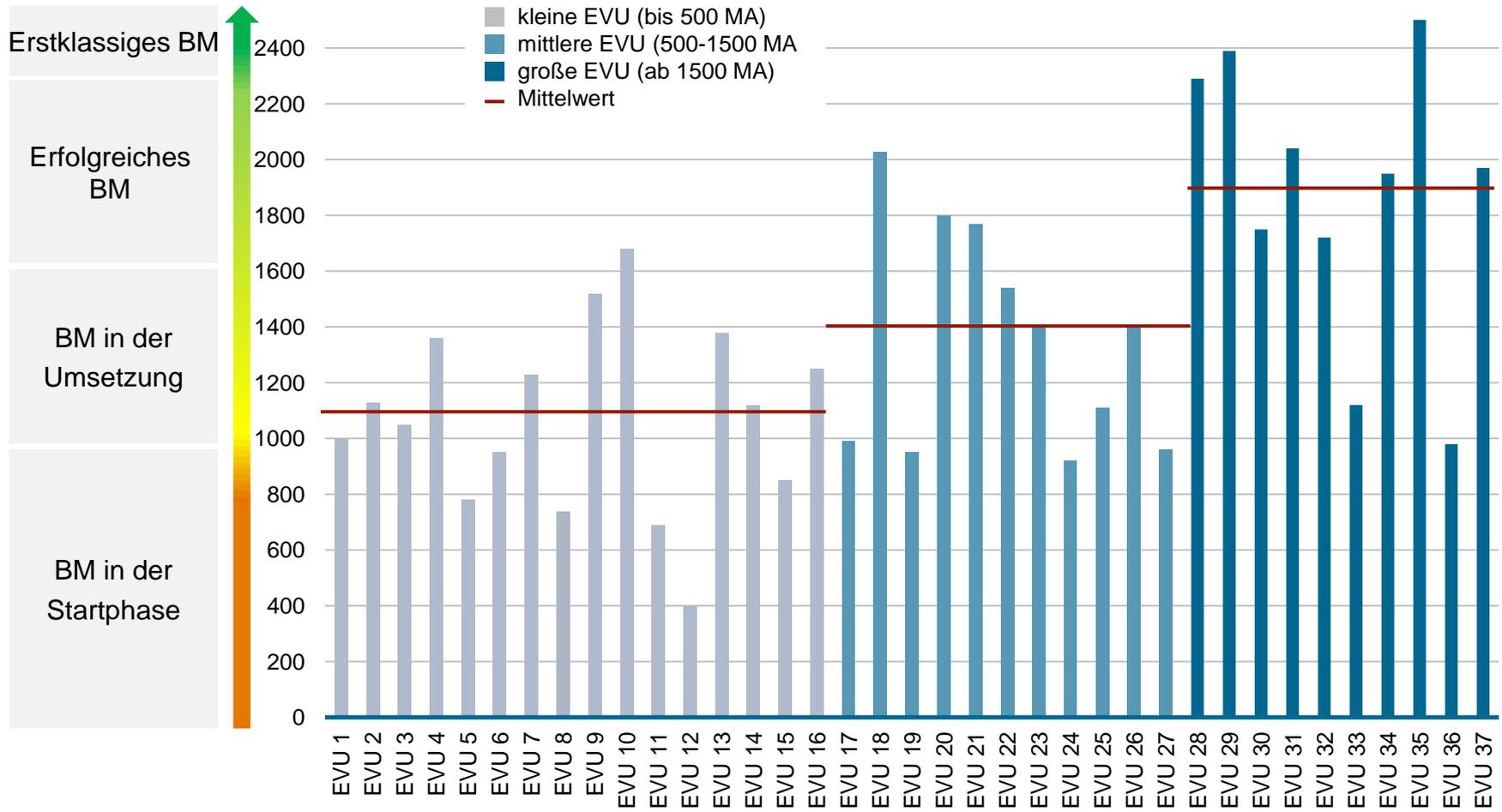
### ▶ **Führung ist gefragt**

Irritierendes Ergebnis: Führung im Thema lässt nach. Doch Führung ist gerade in dieser Situation gefragt. Unser Eindruck: Wer wirklich vorankommen will, setzt unter anderem hier an.

## Agenda

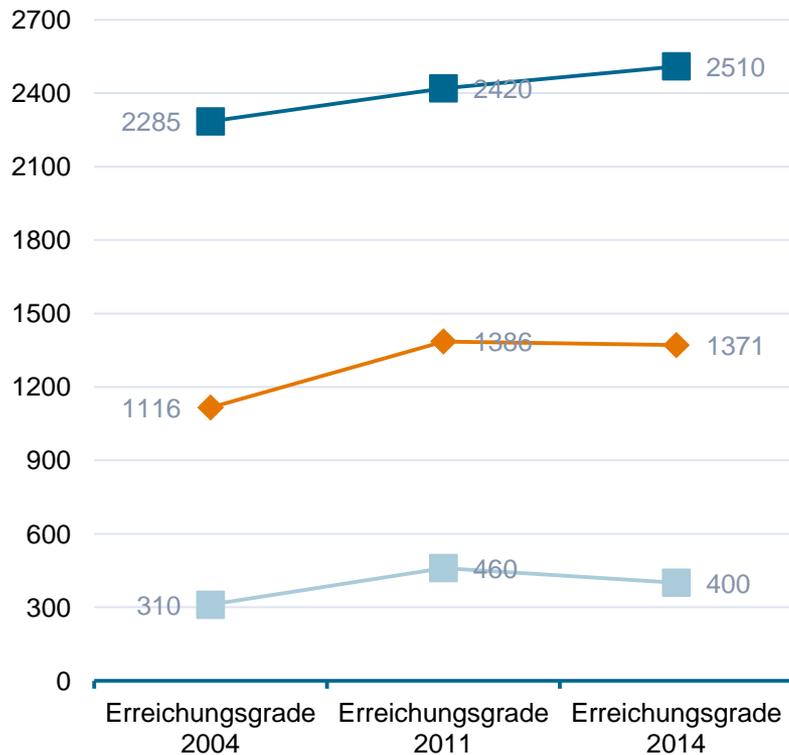
- ▶ Übergreifende Kernaussagen und ein Fazit Seite 3
- ▶ **Übersicht zentraler Kennziffern** **Seite 8**
- ▶ Untersuchungsdesign Seite 13
- ▶ imug Beratungsgesellschaft Seite 17
  - ▶ Wer wir sind Seite 18
  - ▶ Wer mit uns zusammenarbeitet Seite 19
  - ▶ Wie wir Service Excellence sehen Seite 21
  - ▶ Ihre Ansprechpartner Seite 24

## Erreichte Gesamtpunktzahl aller Unternehmen



n= 37; Angaben in erreichter Punktzahl, maximal 2800

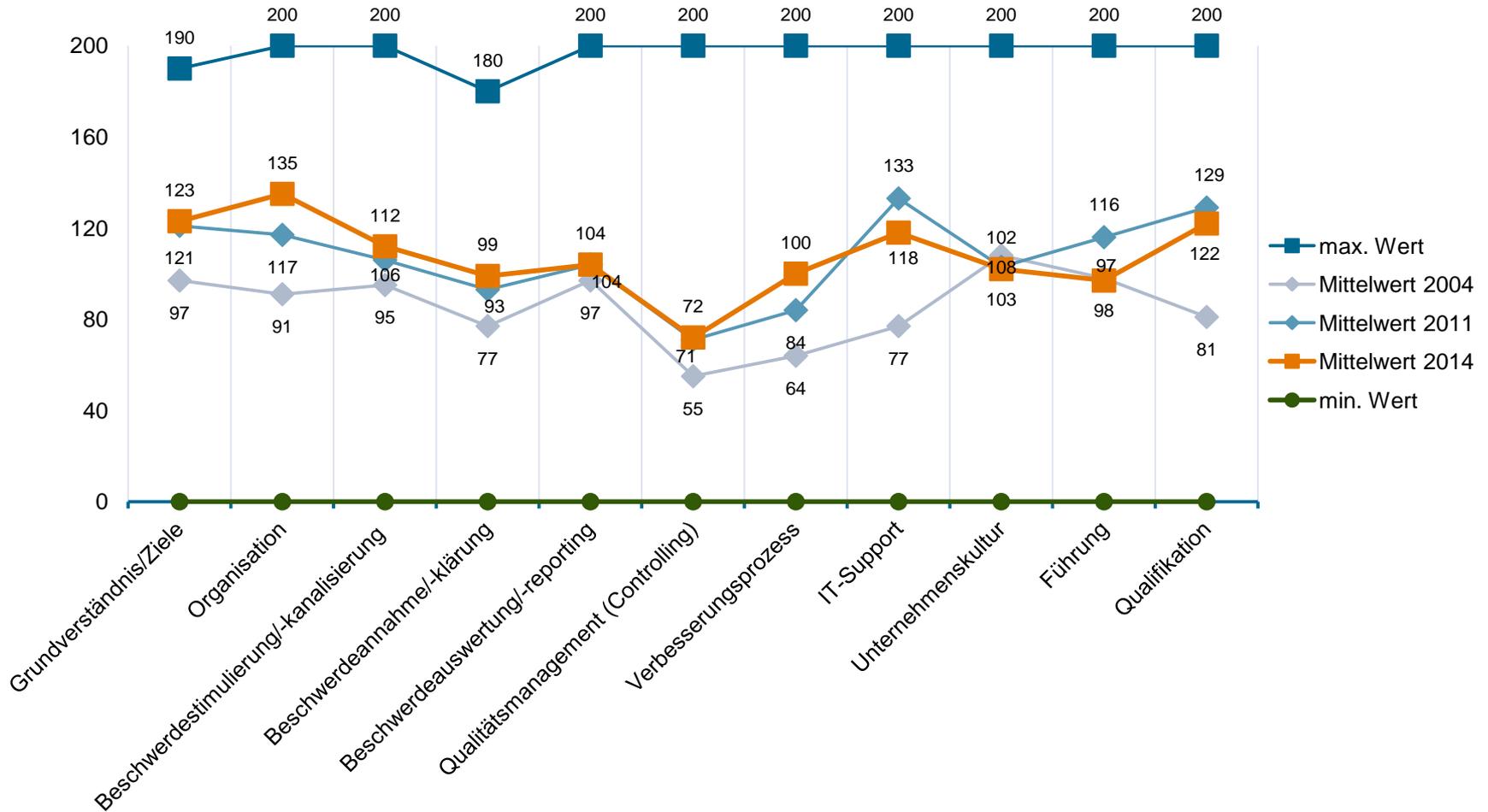
## Erreichungsgrade Erstklassiges Beschwerdemanagement



Entwicklungsphasen des BM	erreichte Punktzahl (Prozent)	Anzahl der EVU	Anteil an den gesamten Benchmark-Teilnehmern
1. Phase: BM in der Startphase	0 – 840 (0 – 30 %)	4	11 %
2. Phase: BM in der Umsetzung	841 - 1.400 (31 – 50 %)	18	49 %
3. Phase: Erfolgreiches BM	1.401 - 1.960 (51 – 70 %)	9	24 %
4. Phase: Erstklassiges BM	1.961 - 2.800 (71 – 100 %)	6	16 %

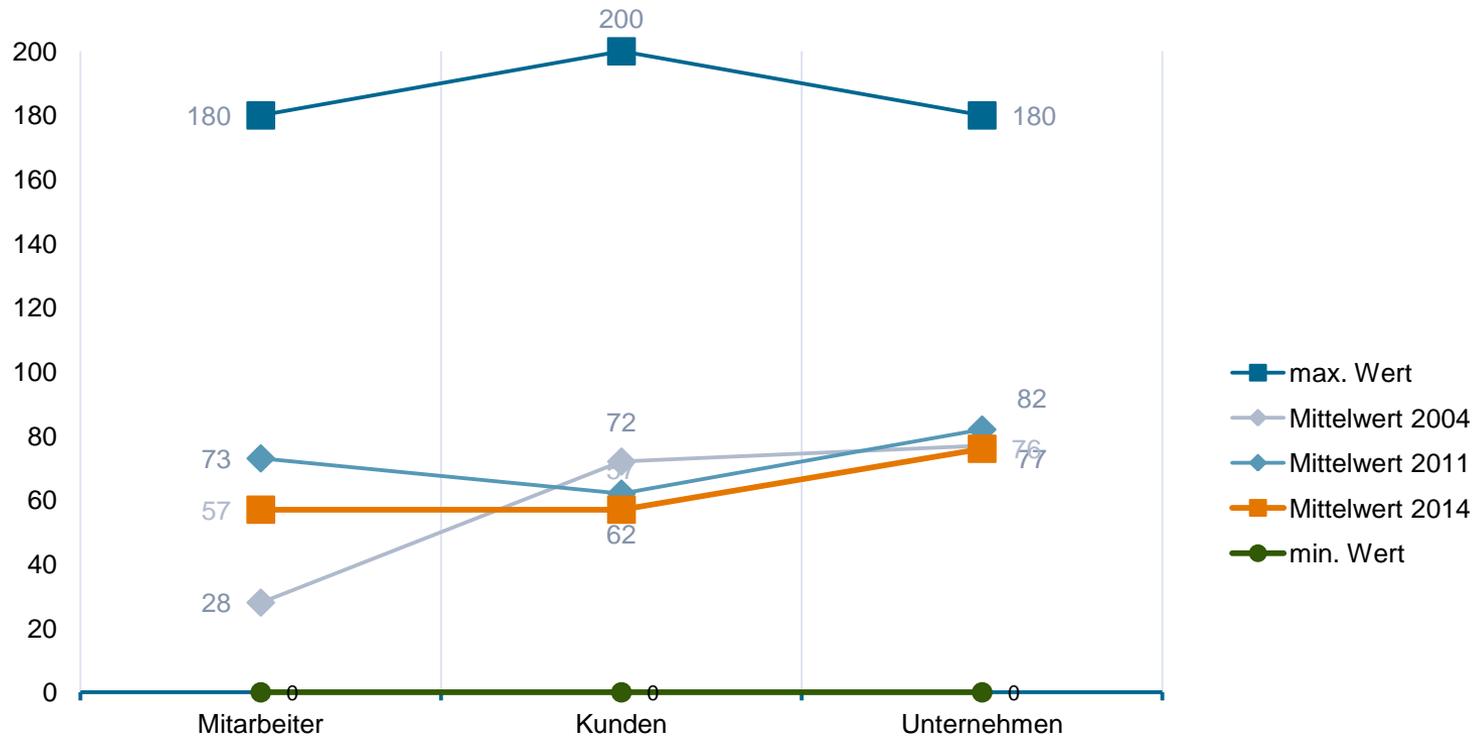
n= 37; Angaben in erreichter Punktzahl; Minimum: 0 Punkte, Maximum: 2800 Punkte

## Überblick Leistungstreiber



2014: n= 37; 2011: n= 34-38; 2004: n= 41-45; Angaben in erreichter Punktzahl; maximale Punktzahl je Aspekt = 200

## Übersicht Beschwerdewirkung



2014: n= 35-37; 2011: n= 34-38; 2004: n= 45; Angaben in erreichter Punktzahl; maximale Punktzahl je Aspekt = 200

## Agenda

- ▶ Übergreifende Kernaussagen und ein Fazit Seite 3
- ▶ Übersicht zentraler Kennziffern Seite 8
- ▶ **Untersuchungsdesign** **Seite 13**
- ▶ imug Beratungsgesellschaft Seite 17
  - ▶ Wer wir sind Seite 18
  - ▶ Wer mit uns zusammenarbeitet Seite 19
  - ▶ Wie wir Service Excellence sehen Seite 21
  - ▶ Ihre Ansprechpartner Seite 24

## Untersuchungsdesign

- ▶ Die Befragung erfolgte mit Hilfe eines webgestützten Befragungstools. Der Stand des Beschwerdemanagements wurde mittels Selbsteinschätzung durch das jeweilige teilnehmende Energieunternehmen erfasst.
- ▶ Von den 167 angeschriebenen Energieunternehmen beteiligten sich 37 Unternehmen mit einem vollständig ausgefüllten Fragebogen zurückgesandt (Rücklaufquote von 22 Prozent). Die Befragung der Unternehmen erfolgte im September/Oktober 2014.
- ▶ Das Befragungstool umfasste Fragestellungen zu den Beschwerdemanagement-Themen: Grundverständnis und Ziele, Unternehmenskultur, Führung, Organisation, Stimulierung/Kanalisation, Annahme/Bearbeitung, Auswertung und Reporting, IT-Basis, BM-Controlling, Verbesserungsprozesse und Qualifikation. Diese Aspekte wurden unter dem Begriff der **Leistungstreiber** zusammengefasst. Weiter wurden die Erfolgserfassung des Beschwerdemanagements ermittelt. Hier wurde nach Methoden zur Erfassung mitarbeiter- und kundenbezogener sowie auf das Gesamtunternehmen bezogener Erfolge bzw. **Beschwerdewirkungen** gefragt.
- ▶ Die einzelnen Leistungstreiber und Beschwerdewirkungen wurden jeweils mit zwei Fragestellungen erfasst. Die im Befragungstool eingesetzte Antwortskala wurde in ein **Punktesystem** übersetzt. Je Frage konnten 100 Punkte und damit je Themenbereich maximal 200 Punkte erreicht werden (siehe nächste Seite). Die sich ergebene Punktsomme (max. 2.800 Punkte) zeigt auf, wie weit das jeweilige Unternehmen die Anforderungen an ein Erstklassiges Beschwerdemanagement erfüllt hat.

- ▶ Folgende Skala wurde für die Beantwortung der Fragen verwendet:

Nein		Planung läuft		Umsetzung begonnen			Ja, weitgehend			Ja, umfassend	
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	

# Untersuchungsdesign – Überblick Punktwertung

Leistungstreiber	max. erreichbare Punktezahl
Grundverständnis und Ziele	200
Organisation	200
Beschwerdestimulierung/ -kanalisierung	200
Beschwerdeannahme/ -klärung	200
Beschwerdeauswertung und -reporting	200
Qualitätsmanagement (Controlling)	200
Verbesserungsprozess	200
IT-Support	200
Unternehmenskultur	200
Führung	200
Qualifikation	200
<b>Summe</b>	<b>2.200</b>

+

Beschwerde- wirkung	max. erreichbare Punktezahl
Mitarbeiter	200
Kunden	200
Unternehmen	200
<b>Summe</b>	<b>600</b>

=

Gesamt- rechnung	max. erreichbare Punktezahl
Leistungs- treiber	2.200
Beschwerde- wirkung	600
<b>Summe</b>	<b>2.800</b>



Entwicklungsphasen des BM	erreichte Punktzahl	
1. Phase: BM in der Startphase	0 - 840	0 – 30 %
2. Phase: BM in der Umsetzung	841 - 1.400	31 – 50 %
3. Phase: Erfolgreiches BM	1.401 - 1.960	51 – 70 %
4. Phase: Erstklassiges BM	1.961 - 2.800	71 – 100 %

## Beteiligte Energieunternehmen

An der Studie „Erstklassiges Beschwerdemanagement“ 2014 beteiligten sich:



## Agenda

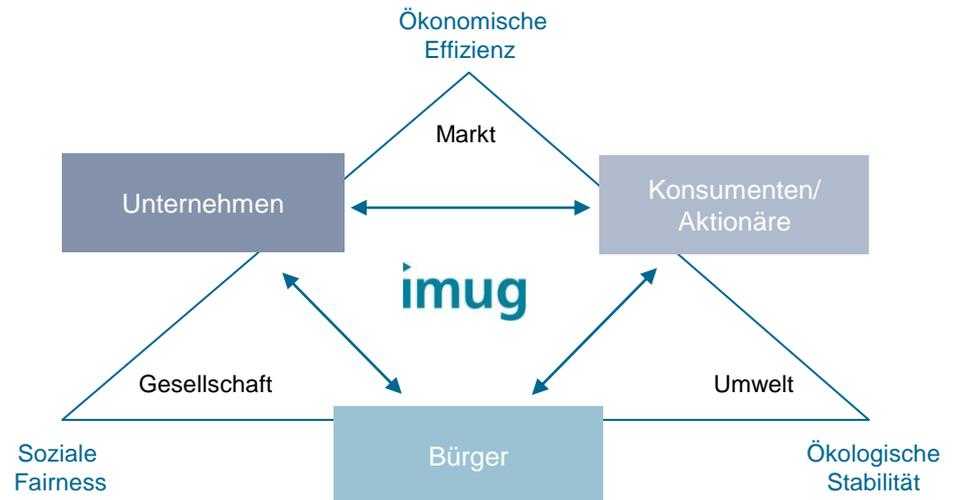
- ▶ Übergreifende Kernaussagen und ein Fazit Seite 3
- ▶ Übersicht zentraler Kennziffern Seite 8
- ▶ Untersuchungsdesign Seite 13
- ▶ **imug Beratungsgesellschaft** **Seite 17**
  - ▶ Wer wir sind Seite 18
  - ▶ Wer mit uns zusammenarbeitet Seite 19
  - ▶ Wie wir Service Excellence sehen Seite 21
  - ▶ Ihre Ansprechpartner Seite 24

## Wer wir sind

- ▶ Gründung
  - 1992 als Institut an der Universität Hannover
- ▶ Name ist Programm
  - Markt – Umwelt – Gesellschaft
- ▶ Erweiterung
  - 1995 Gründung imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH
- ▶ Umsetzung
  - 37 festangestellte Mitarbeiter/innen
- ▶ Synergien
  - Forschung und Beratung unter einem Dach
- ▶ Kompetenzen
  - ▶ Marktforschung
  - ▶ Marketing- und Kommunikationsberatung
  - ▶ CSR- und Nachhaltigkeitsmanagement
  - ▶ Ethical Investment Research
- ▶ Position
  - ▶ Zwischen den Stühlen

### ▶ **Forschung – Beratung – Service**

Kunden, Mitarbeiter und die kritische Öffentlichkeit stellen immer komplexere Anforderungen an Unternehmen und Organisationen. Wir forschen und beraten zur Frage, wie die Austauschbeziehungen zwischen Organisationen und ihren Stakeholdern effizient und verantwortlich gestaltet werden können. Wir arbeiten für Institutionen, die ihren ökonomischen Erfolg mit ökologischer Verträglichkeit und sozialer Fairness verbinden wollen. Als Marketingexperten sehen wir unsere Aufgabe darin, win-win Situationen mit den "Mitteln des Marktes" herbeizuführen. Qualität, Leistung, Fairness und Integrität sollen überzeugen.



## Wer mit uns zusammenarbeitet

Mit unseren Leistungen unterstützen wir eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen Institutionen: Vor allem Unternehmen aus verschiedenen Branchen, aber auch Verbände, staatliche Einrichtungen und Ministerien, Verbraucherorganisationen als auch andere Non Governmental Organisations.

Eine übergreifende Kundenauswahl



## Wer mit uns zusammenarbeitet

Mit unseren Leistungen unterstützen wir eine Vielzahl von sehr unterschiedlichen Institutionen: Vor allem Unternehmen aus verschiedenen Branchen, aber auch Verbände, staatliche Einrichtungen und Ministerien, Verbraucherorganisationen als auch andere Non Governmental Organisations.

Eine Auswahl unserer Kunden in der Energiewirtschaft



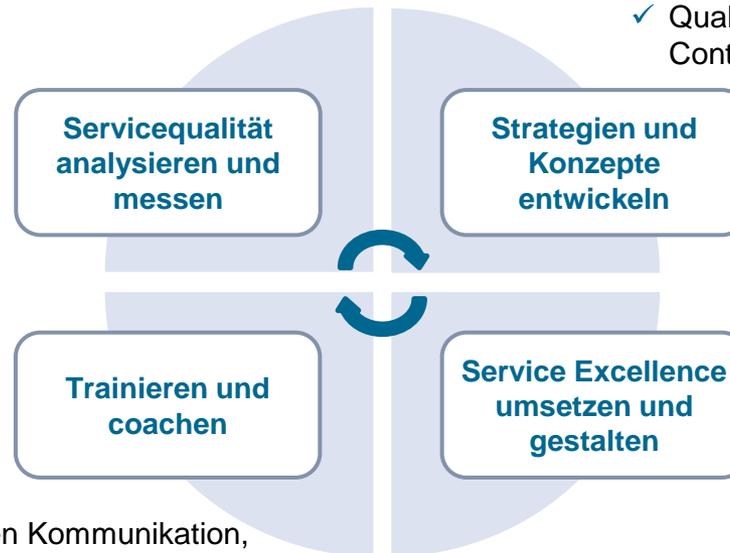
## Wie wir Service Excellence sehen

- ▶ Service Excellence ist ein Analyse- und Beratungsansatz, der konsequent den Kundennutzen in den Vordergrund stellt.
- ▶ Die Wertschätzung, der Nutzen der Produkte und ein umfassendes Konsumerlebnis kann beim Konsumenten nur entstehen, wenn alle Bestandteile der Wertschöpfungskette (und damit auch Service, Produkt und Kommunikation) stimmen.
- ▶ Wir untersuchen und optimieren Service, Produktqualität, Informationen bzw. Korrespondenz konsequent aus der Interessenperspektive des Konsumenten. Wir führen Projekte durch, in denen wir durch die „Brille des Kunden“ auf Unternehmen blicken bzw. Unternehmen dabei unterstützen, diesem Blick „Stand zu halten“.
- ▶ Wir sehen konsequente Kundenorientierung als wesentlichen Baustein der Verantwortungsübernahme von Unternehmen an.
- ▶ Ein verantwortungsvolles Unternehmensverhalten beinhaltet für uns zunächst ein klares Commitment darüber, dass Kunden nicht durch irreführende Werbung getäuscht werden, dass klare und zuverlässige Aussagen gemacht werden, Briefe und E-Mails an die Kunden so geschrieben sind, dass die Kunden sie verstehen können, Kundenkritik ernst genommen wird, Anregungen von Kunden erwünscht sind, Kunden am Telefon freundlich behandelt werden – kurz: Kunden als Marktpartner fair und freundlich behandelt werden. So verstehen wir die ISO 26000, die unter anderem im Kernthema »Konsumenten (Kunden)« genau diese Themen als Beispiele für die Umsetzung einer verantwortungsvollen Unternehmenspolitik hervorhebt.
- ▶ Servicequalität zu gestalten bedeutet, Prozesse und ihre Ergebnisse zu optimieren. Servicequalität zu gestalten bedeutet auch, die Rahmenbedingungen zu schaffen, die kundenorientiertes Verhalten erst möglich machen. Hierzu gehört die Förderung von Mitarbeitern, aber auch Analyse, Planung, Controlling und Verbesserung der Servicequalität.

## imug Leistungsangebote: Exzellenter Service

- ✓ imug Service Checks
- ✓ Kundenbefragungen
- ✓ Mitarbeiterbefragungen
- ✓ Analyse von Servicekonzepten
- ✓ Korrespondenzanalysen/-gutachten
- ✓ Textanalysen
- ✓ Call Monitoring

- ✓ Definition von Qualitätszielen in allen Kontaktkanälen, Definition von Qualitätsstandards und Service Level Agreements
- ✓ Erarbeitung von Servicekonzepten
- ✓ Servicefibeln
- ✓ Qualitätsmessung und kennzahlorientiertes Controlling



- ✓ Trainings z. B. zu den Bereichen Kommunikation, Beschwerdebearbeitung, Vertrieb
- ✓ Produktschulungen
- ✓ Ausbildung von Textcoaches
- ✓ Stressmanagement
- ✓ Schreibwerkstätten und Rechtschreibtrainings
- ✓ Coaching
- ✓ Team-Workshops

- ✓ „Stil des Hauses“
- ✓ Stilhandbücher, Korrespondenzhandbücher
- ✓ Normierungshandbücher
- ✓ Korrespondenzüberarbeitung
- ✓ Redaktionelles Texting, z. B. Websites, Kundenzeitschriften
- ✓ Review-Prozesse (Best Practice)

# Beschwerdemanagement

Beschwerden sind erst einmal unangenehm. Aber: Beschwerden beinhalten Chancen, die von Unternehmen genutzt werden sollten. Zu einer exzellenten Kundenbetreuung gehört der professionelle Umgang mit Unzufriedenheiten und Beschwerden. Ein Beschwerdemanagement unterstützt Unternehmen dabei, die Zufriedenheit der Kunden wiederherzustellen und ihre Loyalität zu erhöhen bzw. Abwanderung zu verhindern. Darüber hinaus liefern Kundenbeschwerden wichtige Informationen, was im Unternehmen nicht optimal läuft bzw. wo Verbesserungspotenziale aus Kundensicht bestehen.

Die imug Beratungsgesellschaft bietet:

- ▶ Konzeption Beschwerdemanagement
  - Beschwerdedefinition und Beschwerdekategorien
  - Clusterbildung
  - Prozessabläufe
  - Zuständigkeiten
  - Kennzahlenentwicklung (Beschwerdecontrolling)
- ▶ Beschwerdeführer – Zufriedenheitsbefragungen
- ▶ Implementierung eines Beschwerdemanagements
- ▶ Optimierung eines bestehenden Beschwerdemanagements, Prozessbegleitung, Beratung
- ▶ Workshops zur Beschwerdekultur
- ▶ Seminare zu Grundlagen des Beschwerdemanagements
- ▶ Trainings: Auf Beschwerden professionell reagieren (schriftlich, persönlich, telefonisch)
- ▶ Coaching für Beschwerdemanager.



## Ihre Ansprechpartner



**Ulrike Niedergesäß**  
Gesellschafter,  
Leiterin Service Excellence  
► 0511.12196-14  
[niedergesaess@imug.de](mailto:niedergesaess@imug.de)



**Jan Devries**  
Geschäftsführender Gesellschafter,  
Leiter Marktforschung  
► 0511.12196-13  
[devries@imug.de](mailto:devries@imug.de)



**Sandra Bartels**  
Beraterin Service Excellence  
► 0511.12196-40  
[bartels@imug.de](mailto:bartels@imug.de)



**Andreas Schielke**  
Trainer, Berater Service Excellence  
► 0511.12196-23  
[schielke@imug.de](mailto:schielke@imug.de)