

# e | m | w

Zeitschrift für Energie, Markt, Wettbewerb  
Auszug aus Nr. 2 | April 2014

## Sonderdruck 2 | 14

**imug**

Exzellente Servicequalität  
immer wichtiger

VON ULRIKE NIEDERGESÄSS UND  
SANDRA BARTELS

ISSN: 1611-2997

**ener|gate**

con|energy gruppe

ener|gate Verlag, Essen

# Exzellente Servicequalität immer wichtiger

Wo stehen Energieunternehmen hinsichtlich ihrer Servicequalität? Wie gut sind sie? Wo werden sie besser (und wo nicht)? Die Imug-Studie Service-Check „Kundenkontaktqualität von Energieunternehmen“ zeigt den Status quo der telefonischen und schriftlichen Servicequalität bei deutschen Energieversorgern – und das seit zehn Jahren.

VON ULRIKE NIEDERGESÄß UND SANDRA BARTELS

Die stärksten Ansätze zur Kundenbindung bei Energieunternehmen liegen in einem angemessenen Preis-Leistungs-Verhältnis, attraktiven und differenzierten (Produkt-)Angeboten und der lokalen Präsenz des Unternehmens bzw. in einem „Dasein“ für die Kunden. Und in einem umfassenden, verlässlichen und guten Service. Im verschärften Wettbewerb stellt exzellente Servicequalität einen wesentlichen Erfolgs- und Kundenbindungsfaktor für Energieversorgungsunternehmen dar.

Die seit 2003 regelmäßig durchgeführte Studie „Imug Service-Check Kontaktqualität von Energieunternehmen“ ermöglicht Energieunternehmen, ihre Servicequalität zu überprüfen. Die Qualität telefonischer und schriftlicher Kundenkontakte wird im Vergleich zu anderen EVU analysiert. Evaluiert werden die telefonische Erreichbarkeit, die Gesprächsannahme, die Gesprächsatmosphäre, die Beantwortungsquote und -dauer von E-Mails, der Stil der Antworten und die inhaltliche Beantwortungsqualität von Kundenanfragen – sowohl am Telefon als auch per E-Mail.

Die Studie zeigt den aktuellen Stand der Dienstleistungs- bzw. Servicequalität an zentralen Kontaktstellen des Unternehmens und ermöglicht, potenzielle Schwachstellen im Kundenkontakt zu lokalisieren. Darüber hinaus ist durch

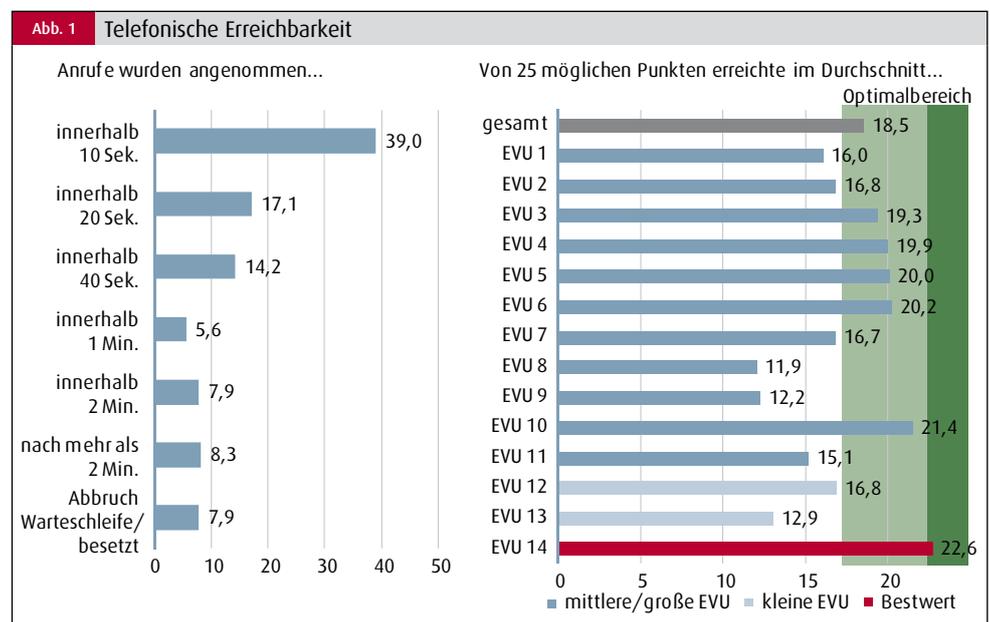
einen Benchmark eine Einordnung und Bewertung der eigenen Ergebnisse im Kontext der Resultate anderer Teilnehmer möglich. Die regelmäßige Durchführung des Service-Checks erlaubt es den Auftraggebern zudem, die Kundenkontaktqualität in regelmäßigen Zeitabständen checken zu lassen, und den Erfolg von abgeleiteten und implementierten Maßnahmen zu überprüfen.

Im Rahmen des 20. Service-Checks wurde die telefonische und schriftliche Kontaktqualität von 14 Energieunternehmen in Deutschland analysiert. Seit zehn Jahren nutzt die Studie die objektive Methode des Mystery Research. Mithilfe von Mystery Calls und Mystery Writings nehmen erfahrene Testpersonen verdeckten Kontakt mit den Unternehmen auf. Die unternehmensseitige Reaktion wird dokumentiert und basierend auf einem differenzierten Bewertungsverfahren in Kontaktqualitätsindizes gemessen. Simuliert werden zwei Szenarien: Zum einen eine klassische Interessentenan-

frage: Ein potenzieller Neukunde zieht in das (Grund-)Versorgungsgebiet des jeweiligen Energieunternehmens und informiert sich über dessen Tarifangebote und Leistungen. Im Rahmen des zweiten Szenarios äußert der Testanrufer seine Unzufriedenheit mit der Preispolitik des Unternehmens und kritisiert, dass es bei einem Online-Preisvergleich zahlreiche Anbieter gebe, die deutlich günstigere Tarifangebote hätten. Im Folgenden werden die Ergebnisse des Service-Checks und die Entwicklungen der letzten zehn Jahre vorgestellt.

## Kräftige Unterschiede in der telefonischen Erreichbarkeit

Die Erreichbarkeit der am aktuellen Service-Check beteiligten Energieunterneh-



men liegt mit durchschnittlich 18,5 von 25 möglichen Punkten insgesamt in einem akzeptablen Bereich (vgl. Abb. 1). Die Leistungen der Teilnehmer unterscheiden sich jedoch stark: Nur sechs von 14 Energieunternehmen erreichen mit ihrer Erreichbarkeitsquote den Optimalbereich. Acht Teilnehmer liegen zum Teil deutlich darunter.

Ein Service-Level von 80/20 (80 % der Anrufe werden innerhalb von 20 Sekunden angenommen), der von Energieunternehmen vielfach als „Soll“ definiert ist, wird deutlich verfehlt. Acht Prozent der Testcalls schlagen sogar komplett fehl (Abbruch Warteschleife, Leitung besetzt). Bei einigen Unternehmen besteht hinsichtlich der Erreichbarkeit klares Optimierungspotenzial.

Im Vergleich zu 2003 hat sich die Erreichbarkeit insgesamt verbessert (Gesamtindex 2013: 18,5; 2003: 15,5). Vor zehn Jahren lag der Anteil der fehlgeschlagenen Anrufe noch bei über einem Drittel.

### Mehr als die Hälfte nutzt Akquisepotenzial

Im Rahmen der telefonischen Produktanfragen informieren sich potenzielle Neukunden über die Tarifangebote (Strom/Gas) des EVU. Neben einer kurzen Beschreibung der passenden Produkte werden eine bedarfsorientierte Beratung und eine konkrete Tarifempfehlung erwartet. Zu einem guten Gespräch gehören außerdem das Angebot von ergänzendem Infomaterial oder der Hinweis auf die Homepage des Unternehmens sowie Tipps zur Anmeldung. Zusätzlich wird in den Mystery Calls Wert auf einen freundlichen und verbindlichen Gesprächsabschluss gelegt.

Die Bearbeitungsqualität der Produktanfragen ist sehr unterschiedlich: So liegen die Ergebnisse zwischen 44,7 und 29,0 (von 50 möglichen) Punkten. Die Anrufer erhalten mehrheitlich gute Informationen zu den Tarifangeboten

des Unternehmens. Während einige Anbieter regionale, ökologisch orientierte Tarife in den Vordergrund stellen, empfehlen andere pauschal das (günstige) Online-Angebot. Zum Teil fällt die Produktpräsentation allerdings sehr knapp aus. Die Mitarbeiter konzentrieren sich auf die Nennung von Arbeits- und Grundpreis, vergessen jedoch die Angebote „beim Namen zu nennen“ beziehungsweise die Besonderheiten der unterschiedlichen Angebote zu betonen. Auch eine bedarfsorientierte Beratung auf Basis der im Vorfeld erfragten Haushaltsgröße oder des Jahresverbrauchs sowie eine passende Tarifempfehlung gehört nicht immer zum Standard. Oft erhalten die Testanrufer nur allgemeine Informationen, die wenig auf die zukünftige Wohnsituation abgestimmt sind.

Besonders unterscheidet sich die Vertriebsorientierung der einzelnen Energieunternehmen. In mehr als der Hälfte der Gespräche gelingt es sehr gut, die potenziellen Kunden von den Leistungen des EVU zu überzeugen. Die Beratung ist kompetent und die Mitarbeiter bieten aktiv Zusatzinformationen an. Die Gesprächsabschlüsse sind freundlich, aber überwiegend unverbindlich. Bei 13 Prozent der Anfragen bleibt das Akquisepotenzial komplett ungenutzt und die Mitarbeiter erwecken den Eindruck, das Gespräch möglichst schnell beenden zu wollen.

Auch wenn immer noch Optimierungspotenzial besteht – seit 2003 hat sich die Gesprächsführung und Vertriebsorientierung deutlich verbessert. Wurde 2003 nur auf die vom Kunden gestellten Fragen geantwortet (waren die Mitarbeiter also rein reaktiv), gibt es inzwischen Ansätze, aktiv „an den (Neu-)Kunden heranzugehen“. Der durchschnittlich erreichte Index für die Bearbeitung von Produktanfragen erhöhte sich von 28,8 auf 36,5 Punkte.

### Fatalistischer Umgang mit Beschwerden

Auch die Qualität der Beschwerdebearbeitung schwankt deutlich. Das Energieunternehmen mit dem besten Ergebnis erreicht 2013 43,1 (von 50) Punkten. Die schwächste Leistung liegt bei nur 20,0 Punkten. Teilweise agieren die Mitarbeiter souverän, kompetent und kundenorientiert. In anderen Fällen zeigen sie sich überfordert, wirken unsicher bzw. unfreundlich und wollen den Anrufer schnell loswerden. Im Rahmen der Preisbeschwerden werden eine kurze Erläuterung der Preissituation, eine Nutzenargumentation für das Unternehmen, das Angebot eines Tarifchecks sowie ein verbindlicher, zugewandter Gesprächsabschluss bewertet.

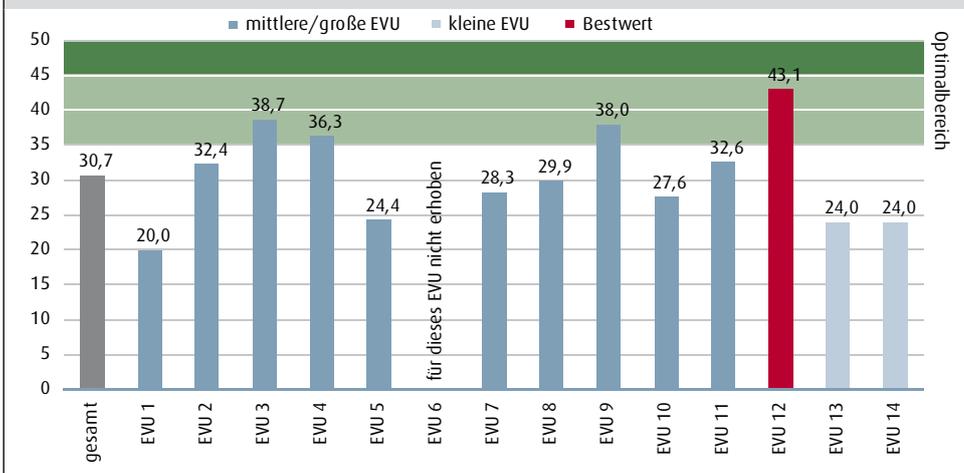
In weniger als der Hälfte der Gespräche (45,2 %) erhalten die Anrufer Informationen zur Preissituation oder den kürzlich erfolgten Preisanpassungen. Oft konzentrieren sich die Mitarbeiter auf die pauschale Nennung der EEG-Umlage als Argument, erläutern aber zu selten nachvollziehbar die wesentlichen Zusammenhänge. Beispiel: „Das mit der EEG-Umlage, das betrifft ja jetzt alle Anbieter.“ „Na ja, wie das jetzt genau läuft, kann ich Ihnen auch nicht genau sagen.“ Oder: „Mit anderen Anbietern vergleichen wir uns nicht, wir wollen gar nicht die günstigsten sein.“ „Ich weiß nicht, was andere Anbieter für Konditionen haben.“ „Zu den Preisen kann ich so nichts sagen.“ „Ja, mit Ihren Nebenkosten haben wir ja nichts zu tun.“ In mehr als einem Drittel der Fälle fehlt der Versuch, die unzufriedenen Kunden durch eine überzeugende Darstellung der Unternehmensleistungen/-vorteile an das EVU zu binden. Positiv: In zwei von drei Gesprächen bieten die Mitarbeiter die Prüfung des bestehenden Angebots an und empfehlen gegebenenfalls ein günstigeres Alternativangebot.

Selten gelingt den Mitarbeitern ein verbindlicher Gesprächsabschluss, der das vorangegangene Gespräch aufgreift und einen positiven, verbindlichen Akzent setzt. Nicht selten werden Beschwerdeführer gleich zu Beginn des Telefonats damit „verabschiedet“, dass der neue Versorger alles Notwendige regelt.

Gesamtergebnis: Nur vier der 14 getesteten Unternehmen schaffen es in den Optimalbereich (vgl. Abb. 2 auf S. 48). Insgesamt werden Kundenbeschwerden immer noch zu wenig als Chance der Kundenbindung verstanden.

Ein Blick in die Vergangenheit: Auch 2003 gab es große Qualitätsunterschiede in der Bearbeitung von Preisbeschwerden (Schwankungsbreite zwischen 14,4 und 37,8 Punkten/Gesamtergebnis 2003: 25,1 Punkte). Trotz des nicht

Abb. 2 Durchschnittlich erreichte Punktzahl beim Kundenanliegen „Beschwerde“ (von 50 möglichen Punkten)



zufriedenstellenden Ergebnisses 2013 (Gesamtindex 2013: 30,7 Punkte) wird deutlich, dass die Energieunternehmen hier auf einem guten Weg sind.

### Beantwortung von Mailanfragen mittlerweile zuverlässig

Nahezu alle E-Mails (97 %) zum Thema Produktanfrage werden beantwortet. Im Vergleich zur Service-Check-Studie 2003 haben die Unternehmen bei der E-Mail-Beantwortungsquote einen sehr großen Schritt nach vorne gemacht: 2003 warteten noch 16 Prozent der Interessenten vergeblich auf eine Antwortmail!

In der aktuellen Studie erhalten zwei Drittel der Interessenten ein schnelles Feedback innerhalb von 24 Stunden. Allerdings lassen sich einige Unternehmen für die Beantwortung der Interessentenanfragen bis zu zwölf Arbeitstagen (!) Zeit (vgl. Abb. 3). Diese gravierende Spannbereite gab es auch schon 2003.

E-Mails von Interessenten werden grundsätzlich zugewandt und kundenorientiert beantwortet. Zu den positiven Standards gehören neben einer persönlichen Anrede ein freundlicher Texteintrag, ein ausführliches Dialogangebot sowie ein verbindlicher Textabschluss, in dem der Interessent oft als potenzieller Neukunde begrüßt wird. Über 80

Prozent der Antwortmails enthalten eine persönliche Signatur. Im Vergleich zu den Ergebnissen aus 2003 hat sich der Einsatz von verbindlichen Stilelementen in der E-Mail-Kommunikation deutlich erhöht.

Unterschiedlich überzeugend agieren die Unternehmen beim inhaltlichen Eingehen auf das Kundenanliegen. In vielen Fällen ist die Beantwortung individuell und kompetent. Die potenziellen Neukunden bekommen ausführliche Informationen zu den Tarifangeboten des Unternehmens und eine Vergleichsrechnung mit den jeweiligen monatlichen/jährlichen Kosten. Außerdem werden die Interessenten auf zusätzliche Informationen via Unternehmenshomepage hingewiesen. Gut die Hälfte der Antwortmails enthalten ergänzende Anlagen (Infobroschüren, Vertragsunterlagen, Ummeldeformular). Jedoch beschränken sich die Mitarbeiter in ihrer Antwortmail in

einem Drittel der Fälle auf einen Internetverweis oder sind nicht in der Lage, auf Basis der angegebenen Eckdaten (zukünftiger Wohnort, Haushaltsgröße, geschätzter Verbrauch) ein passendes Angebot zu erstellen oder zumindest grundsätzliche Informationen zu liefern.

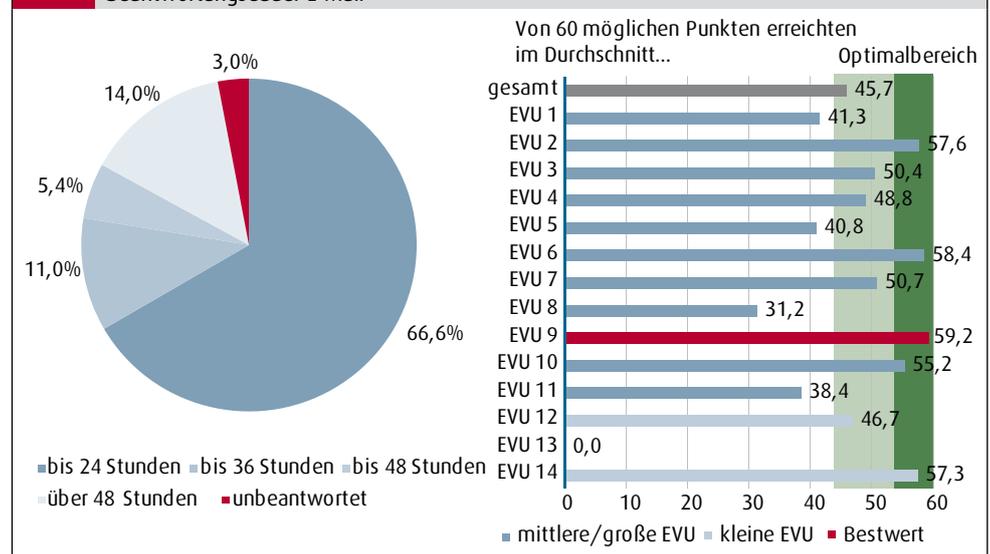
### Softskills entscheiden mit

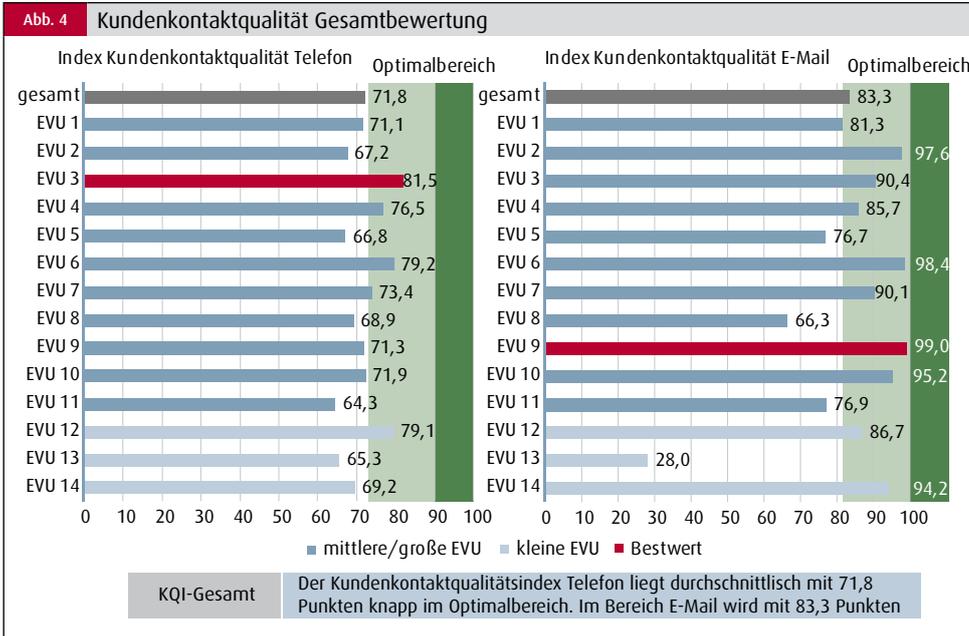
Insgesamt wird die Gesprächsatmosphäre (Freundlichkeit/Problemlösungswille/Zeit nehmen) im aktuellen Service-Check mit durchschnittlich 11,3 (von 15) Punkten gut bewertet. Dieser Wert ist nahezu unverändert zu dem Ergebnis aus 2003 mit 11,4 Punkten. Besonders im Rahmen der Preisbeschwerden gibt es deutliche Kritik über das geringe Engagement der Mitarbeiter und den zum Teil unfreundlichen Umgang mit den Beschwerdeführern. Mehr Freundlichkeit und der gezielte Einsatz von Gesprächstechniken könnten in diesem Bereich zu einer erheblich verbesserten Zuwendung zum Kunden führen.

### Noch Luft nach oben

In den vergangenen zehn Jahren haben die Energieunternehmen vor allem in den Bereichen der telefonischen und schriftlichen Betreuung von Kunden und potenziellen Neukunden deutliche

Abb. 3 Beantwortungsdauer E-Mail





nehmen zentral ist. Ebenso geht es um die Bestimmung der Rahmenbedingungen. Angefangen bei der Definition von Servicestandards, der Sicherstellung der erforderlichen Mitarbeiterfähigkeiten über das Mitarbeiter-Empowerment (Handlungsspielräume, Möglichkeiten, Ansprechpartner) bis hin zu praxisrelevanten Hilfsmitteln wie Gesprächsleitfäden und Arbeitsanweisungen.

Auch ein klares Controlling (Sind wir so gut wie wir sein wollen?) über die Messung von zentralen Kennzahlen ist eine wesentliche Voraussetzung, wenn es darum geht, Kundenerwartungen professionell zu begegnen und so einen exzellenten Service zu realisieren. ■

## zur Person

### Ulrike Niedergesäß

- Jahrgang 1967
- Diplom-Wirtschaftswissenschaftlerin
- Gesellschafterin und Leiterin Service Excellence, imug Beratungsgesellschaft mbH, Hannover
- niedergesaess@imug.de

### Sandra Bartels

- Jahrgang 1973
- Diplom-Sozialwissenschaftlerin
- Beraterin Service Excellence, imug Beratungsgesellschaft mbH, Hannover
- bartels@imug.de

Verbesserungen realisiert. Der Index für die telefonische Kontaktqualität liegt mit 71,8 Punkten über dem Wert aus 2003 (65,6 Punkte). Noch klarer hat sich das Niveau der E-Mail-Bearbeitung erhöht. Hier hat sich der Index von 56,4 auf 83,3 Punkte gesteigert (vgl. Abb. 4). Allerdings bestehen immer noch Optimierungspotenziale, insbesondere im Vergleich zu anderen Branchen.

Die Erwartungen der Kunden an die Servicequalität von Energieversorgern haben in den letzten Jahren stetig zugenommen

– parallel zum bestehenden Wettbewerbsdruck auf dem Energiemarkt. Die Chance, Kunden und Interessenten durch einen exzellenten Service langfristig an sich zu binden, sollten EVU noch besser nutzen.

Wie weit liegen aber das angestrebte Servicequalitätsniveau und die tatsächliche Performance des Energieunternehmens auseinander und wie lässt sich eine potenzielle „Servicelücke“ am besten schließen?

Die Grundlage besteht darin, den Stellenwert eines guten oder sogar exzellenten Service in Unternehmen deutlich zu machen und klarzustellen beziehungsweise zu betonen, dass dieses Thema für das Energieunter-