

## Imug-Studie zu Wissensmanagement in Energieunternehmen

# Der weite Weg zum Wissen

Energie ist für viele Menschen eher ein notwendiger Kostenfaktor als ein attraktives Produkt. Für Energieunternehmen bedeutet dies spätestens seit der Liberalisierung des Markts, dass zur preisgünstigen Versorgung mit Energie etwas hinzukommen muss: Exzellenter Service ist zu einer Chance geworden, sich am Markt zu positionieren. Dieser Erwartungshorizont umfasst allerdings viele Themen, die – aus Sicht der Kunden – erklärungsbedürftig sind.

Die Herausforderungen und Kontaktsituationen, die Mitarbeiter im Kundenservice zu bestehen haben, sind vielschichtig und komplex:

- Mitarbeiter bedienen vielfach mehrere Kontaktkanäle gleichzeitig: persönlicher Kontakt im Kundenzentrum, eine oder mehrere Telefonhotlines und schriftliche Kontakte in unterschiedlichen Medien – Brief, E-Mail, Chats und Social Media. Hinzu kommen administrative Aufgaben.
- Die Themen sind oft weit gefächert: Neben sich wiederholenden Standardanfragen müssen auch ausgefallene oder selten gestellte Fragen professionell beantwortet werden. Der Kunde ist möglicherweise vorinformiert und möchte es jetzt genau wissen.
- Die unterschiedlichen Rollen, aus denen heraus Mitarbeiter teilweise operieren, führen zu Schwierigkeiten – »Spreche ich nun als Lieferant oder als Netzbetreiber?«
- Hinzu kommt der hohe Innovations- und Vertriebsdruck in einer sich ständig weiterentwickelnden und ändernden Branche – »Sind meine Informationen noch aktuell?«
- Mitarbeiter agieren in ihrer täglichen Arbeit am Bildschirm mit einer Vielzahl an Tools. Oft sind Informationen in unterschiedlichen Medien abgelegt. In diesen unterschiedlichen Formaten gilt es, sicher und fehlerfrei zu navigieren, aber dabei die Gesprächsführung beziehungsweise den Kunden nicht zu vernachlässigen. Datenpflege und Dokumentation schließen sich an – unverzichtbar für jedes datenbasierte Customer Relationship Management. Natürlich erwartet der Kunde in jedem Kontaktkanal die gleichen Informationen – verständlich, vollständig und aktuell.

Sind Energieversorger für solche Beratungsanforderungen gerüstet? In welcher Weise steht das umfangreiche Wissen, das mit dem skizzierten weiten Themenspektrum verbunden ist, der Kundenbetreuung im täglichen Kundenkontakt zur Verfügung? Wie attraktiv, mühelos und benutzerfreundlich ist es aufbereitet?

Für die Imug-Studie »Weiterbildung und Wissensmanagement im Kundenservice von Energieunternehmen« wurden 53 Unternehmen im Oktober 2015 webgestützt befragt. Die Befragten schätzten ihr Wissensmanagement dabei selbst ein.

### Stückwerk statt System

Der Stellenwert des Wissensmanagements für den Kundenservice wird in den Energieunternehmen hoch oder sehr hoch eingestuft. Erstaunlich daher: Die Verantwortung für das Wissensmanagement liegt meist nicht beim Kundenservice selbst, sondern bei anderen Fachbereichen wie der Personalentwicklung oder dem Qualitätsmanagement (Bild 1). Die nutzerorientierte Aufbereitung und die Präsentation des Wissens sind aber vor allem für den Kundenservice eine Kernkompetenz. Rund 20 % der Unternehmen verzichten auf eine zentrale Steuerung.

Der operative Alltag regiert. Es fehlen oft die organisatorischen Rahmenbedingungen für Mitarbeiter, um Wissen zu erwerben, zu vertiefen und zu festigen. Dies ist aber gerade dann nötig, wenn es hektisch werden kann.

Ein Großteil der Mitarbeiter hat wechselnde Aufgaben – ist dies eine Chance, etwas zu lernen oder lästige Pflicht? Mitarbeiter im Back Office sind zum Beispiel oft mit Aufgaben ohne Kundenkontakt betraut, werden aber im Rahmen von Shared Services oder zur Sicherstellung der Erreichbarkeit mit kaufmännischen Fragen konfrontiert.

### Wo liegt die Gesamtverantwortung für das Thema Weiterbildung in Ihrem Unternehmen?



Bild 1. Die Gesamtverantwortung liegt am häufigsten bei der Personalabteilung – der Kundenservice verzichtet oft auf maßgeblichen Einfluss.

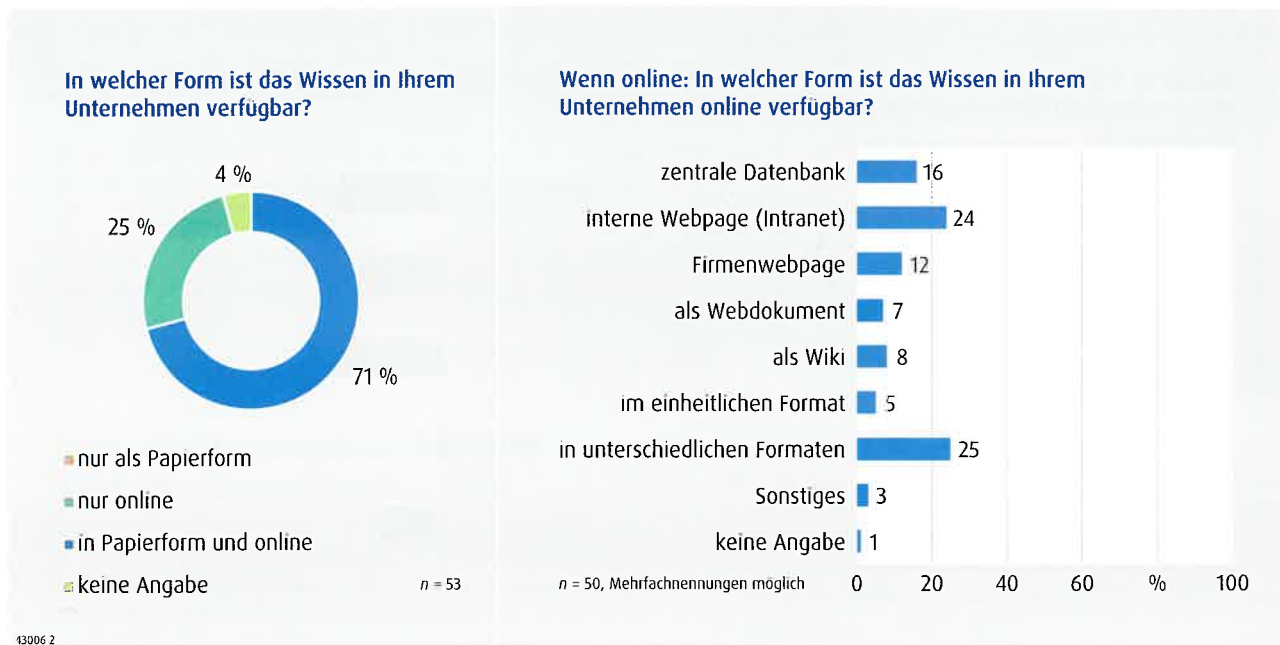


Bild 2. Das Wissen steht meist in überwiegend uneinheitlichen Formaten zur Verfügung – nur 25 % der Unternehmen setzen konsequent auf Onlineformate.

Neue Tarife, Upselling, Cross Selling – die Botschaften bei Beratungsgesprächen sollten immer positiv sein. Umso wichtiger ist es, dass Mitarbeiter die Attraktivität der Angebote in den bereitgestellten Informationsmedien wiederfinden – »Was ich mir mühsam zusammensuchen muss, kann ich nicht erfolgreich verkaufen.« Intelligente Tools, die Vertriebsempfehlungen und Nutzenargumente passgenau kombinieren, helfen hier weiter. Sind Informationen hingegen schwer zu finden, werden sie gemieden.

Diese Beispiele zeigen, dass Wissensmanagement nicht stringent einem System folgt. Vieles bleibt Stückwerk. Dabei würde gerade dieser Arbeitsalltag deutlich erleichtert werden, wenn Wissen syste-

matisch und nutzerorientiert gemanagt würde. Wer stellt sicher, dass alle die gleichen, vollständigen und aktuellen Informationen mühelos finden und diese attraktiv präsentieren werden?

#### Nur einfach erreichbares Wissen wird genutzt

Die Mitarbeiter navigieren – oft unter Zeitdruck – in vielen verschiedenen Programmen beziehungsweise Programmmasken. Diese Tools tragen den Anforderungen an eine starke Usability aus der Beratungsperspektive nicht immer Rechnung. Dabei erfordern die komplexen Prozesse im Kundenmanagement eine hohe Systemkompetenz und werden so zur Fehlerquelle.

Wissen wird heute nicht mehr nur in Papierform bereitgehalten. Rund 25 % der Unternehmen stellen ihren Mitarbeitern Inhalte ausschließlich online zur Verfügung – 71 % nutzen eine Mischform. Dabei sind Quellen und Darbietungsform unterschiedlich – der Mitarbeiter muss wechselnde Medien in Kauf nehmen (Bild 2).

Diese Wechsel der Medien führen zu einem Vermeidungsverhalten in der täglichen Praxis. Die Beratung findet in wichtigen Teilen nicht bildschirmgestützt statt, weil die Informationen nicht einfach zugänglich sind – etwa durch zu lange Systemantwortzeiten. Die ständige kognitive Neuausrichtung auf Medien, die keiner einheitlichen optischen, inhalt-

Anzeige

## Titelthema: > Smart Grid/Versorgungsnetze

> Ausgabe: 7/2016

> Anzeigenschluss: 17.06.2016

> Erscheinungstermin: 06.07.2016

**ew**

Magazin für die  
Energiewirtschaft

>> Informationen und Anzeigenbuchung:  
Thorsten Lukas, Tel.: 069 7104687-445  
E-Mail: thorsten.lukas@ew-online.de

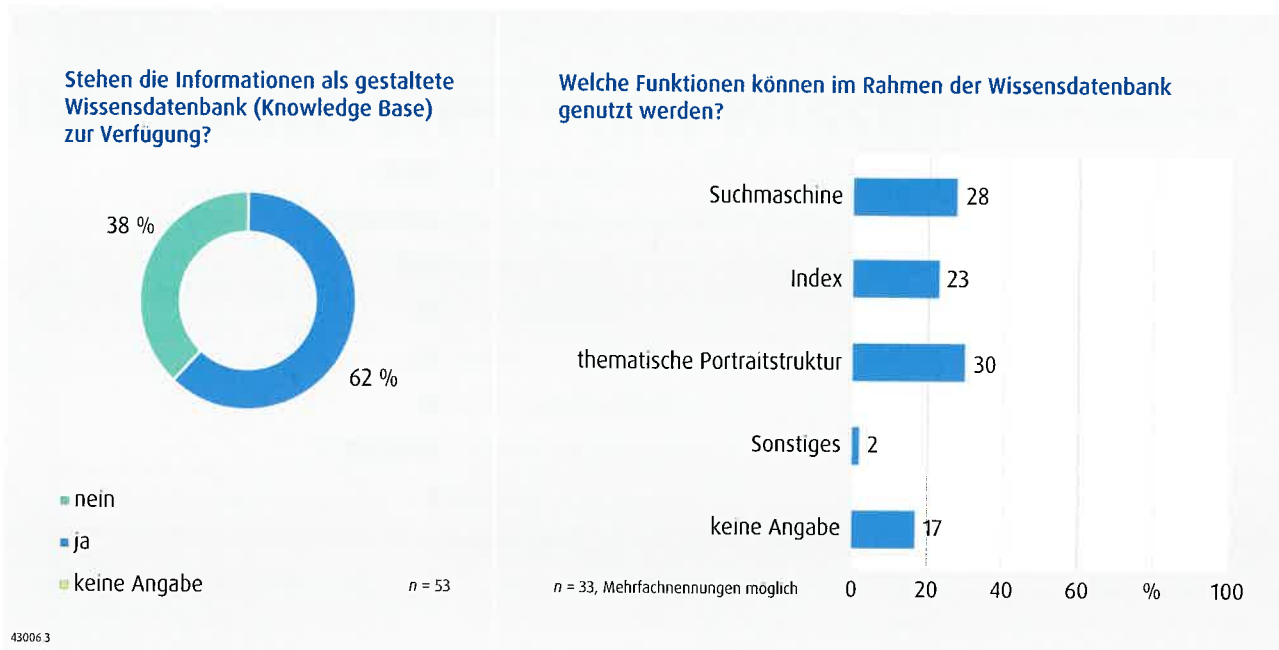


Bild 3. Insgesamt 62 % der Unternehmen haben eine Wissensdatenbank – allerdings werden die Vorteile kaum genutzt, da geeignete Werkzeuge wie Suchmaschinen fehlen.

lichen und formalen Struktur unterliegen, ist zudem ein zusätzlicher Zeitfaktor oder eine Verständnisbarriere – die Alternativen sind Auskünfte aus dem Kopf: oft unvollständig oder veraltet oder schlicht falsch.

Die große Mehrheit der Unternehmen stellt Informationen online über eine Wissensdatenbank für den Kundenservice bereit. Ein solches Instrument ist aber nur dann in der täglichen Beratung sinnvoll, wenn eine gute Nutzbarkeit (Usability) gegeben ist. Daher sind Arbeitstools wie Suchmaschinen, Indizes und eine Portalstruktur notwendig. Diese Funktionen stehen aber weniger als 30 % der Mitarbeiter zur Verfügung. Auch hier ist die Konsequenz: Das Instrument wird zu wenig genutzt, weil die Informationen nicht schnell oder komfortabel genug gefunden werden können (Bild 3).

**Fazit: Wissen ist eine Managementaufgabe**

Wissen ist im Kundenservice ein zentraler Erfolgsfaktor für die tägliche Arbeit. Dazu

ist ein einfacher, einheitlicher und organisierter Zugriff auf das Wissen notwendig.

Wissen ist eine Managementaufgabe. Diese umfasst unter anderem, Mitarbeiter nicht allein zu lassen. Eigeninitiative von Mitarbeitern wird durchaus begrüßt und gefördert – sowohl bei der persönlichen Fortbildung als auch beim Innovationsmanagement. Aber nur 49 % der Mitarbeiter werden regelmäßig gecoach. Rund 54 % der Mitarbeiter bekommen nicht täglich den zeitlichen Freiraum, um sich mit neuen Inhalten vertraut zu machen. Dabei würde sich diese Zeit sehr schnell rentieren, weil die Gespräche kürzer werden, wenn Informationen schnell und sicher zur Verfügung stehen.

Es ist eine Managementaufgabe, Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass alle notwendigen Informationen und Kenntnisse in jedem Kontaktkanal einheitlich zur Verfügung stehen. Je einfacher und attraktiver die Medien und Tools sind, je schlüssiger das Gesamtkonzept gestaltet ist, desto eher wird es auch angenommen und genutzt – von Kunden

im Self-Service und von Mitarbeitern im Service.



Dipl.-Ök. **Ulrike Niedergesäß**, Geschäftsführende Gesellschafterin, Imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH, Hannover



**Andreas Schielke**, Senior Berater und Trainer Service Excellence, Imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH, Hannover

>> niedergesaess@imug.de

>> www.imug.de

43006

Anzeige

**Newsletter**  
**"WASSERSTOFF, BRENNSTOFFZELLE + ELEKTROMOBILITÄT"**



Nachrichten, Informationen, Meinungen und Märkte – Woche für Woche aktuell und auf den Punkt!

**Abonnieren Sie den Online-Newsletter "WASSERSTOFF, BRENNSTOFFZELLE + ELEKTROMOBILITÄT" unter <http://www.energie.de/bsznewsletter> und behalten Sie die Branche im Blick!**