

Exzellenter Kundenservice: Zwischen Anspruch und Realisierung

Ulrike Niedergesäß und Miriam Dreblow

Servicequalität im Kundenkontakt wird von Energieunternehmen zunehmend als wesentliches Differenzierungsmerkmal gegenüber Wettbewerbern erkannt: Um eine herausragende Marktposition zu erreichen und nachhaltige Wettbewerbsvorteile generieren zu können, besteht die Herausforderung darin, durch exzellenten Service zu „begeistern“. Allein die Details werfen noch Fragen auf: Welchen Stellenwert hat Kundenservice für den Erfolg eines Energieunternehmens? Wie stark ist der Service Excellence-Ansatz in der Unternehmenskultur inzwischen verankert? Und vor welchen Herausforderungen steht der Kundenservice aktuell und in den nächsten Jahren? Eine aktuelle Servicestudie zeigt das Meinungsbild deutscher Energieversorger.

Im Rahmen einer aktuellen Studie der imug Beratungsgesellschaft für ökologische Innovationen mbH wurden 50 leitende Führungskräfte von Energieunternehmen aus den Bereichen Kundenservice, Vertrieb und Marketing zu ihren Einschätzungen befragt. Unter den Teilnehmern waren sowohl die großen Branchenführer als auch regionale und kommunale EVU. Die Untersuchung wurde im Jahr 2010 schon einmal durchgeführt. In der Auswertung der aktuellen Ergebnisse konnten spannende Entwicklungen und Veränderungen konstatiert werden.

Erfolg von EVU steht und fällt mit dem Kundenservice

Für den gesamten Unternehmenserfolg wird dem Kundenservice ein sehr hoher bis hoher Stellenwert in Energieunternehmen beigemessen – 78 % der Befragten sind dieser Überzeugung. Die Umsetzung im eigenen Unternehmen wird diesem Anspruch aber scheinbar noch nicht gerecht: Auf einer Skala von +3 „sehr gut“ bis -3 „sehr schlecht“ vergeben nur zwei Unternehmen die beste Wertung; 40 % der Befragten schätzen die Qualität ihres Kundenservices gut ein, weitere 38 % bewerten den eigenen Kundenservice nur als befriedigend.

Begründet werden die Einschätzungen mit Ergebnissen aus Kundenbefragungen, Serviceuntersuchungen und Benchmarkstudien, aber auch mit dem Wissen um Verbesserungspotenziale. Häufiger benannt wurden die folgenden zwei Ansatzpunkte: Erstens die Optimierung der Erreichbarkeit und zweitens die noch reibungslosere Gestaltung des Abrechnungsprozesses.



Service Excellence in größeren EVU besser etabliert

Wie stark ist das Thema Service Excellence in Ihrem Unternehmen verankert? Zu dieser Frage gab es sechs Aussagen, denen unterschiedlich stark zugestimmt werden konnte. Die Mittelwerte der Antworten bewegen sich alle zwischen gut und befriedigend (siehe Abb. 1). Das deutet darauf hin, dass eine aktive Auseinandersetzung mit dem Thema im Gange ist, es im Vergleich zu anderen Branchen aber noch viel Entwicklungsspielraum gibt.

Deutlich wird auch, dass größere EVU generell stärkere Zustimmung geben als kleinere, was auf den Grad der Professiona-

lisierung hinweist. Auch wenn die Ambitionen in allen Energieunternehmen deutlich zutage treten, sind Instrumente zur Überprüfung der Servicequalität in großen EVU schon ausgereifter und besser etabliert.

Interessant: Das Vorleben des Service-Excellence-Gedankens durch die Unternehmensleitung wird von den Befragten schwach eingeschätzt. Allerdings nicht von kleinen EVU – wenn hier die Auseinandersetzung mit Service Excellence stattfindet, dann wird diese stärker durch die Unternehmensleitung getragen als bei den großen Energieunternehmen. Verantwortlich für die Definition von Service-Excellence-Zielen und -Maßnahmen sind dort mehrheitlich Fachabteilungen und bisher kaum die Geschäftsführungen.

Widerstände bei der Realisierung

Die heftigsten Widerstände gegen Realisierung bzw. Umsetzungen von Maßnahmen zu Service Excellence liegen aus Sicht der Führungskräfte bei den Mitarbeitern. Vor allem das Festhalten an Bestehendem, mangelnde Vertriebsorientierung und kein „neues“ bzw. „angemessenes“ Kundenverständnis werden als Gründe von 48 % der Führungskräfte angeführt. Der Kundengedanke „ist immer noch nicht ganz in den Köpfen, früher waren die Kunden ja ‚Abnehmer‘.“ Ein weiteres Zitat fasst zusammen, was viele Befragte andeuten: „Über Jahrzehnte war die Energiebranche in einem Dornröschenschlaf, da ist ein plötzliches Einlassen auf Kunden schwierig.“

28 % der Befragten nannten auch finanzielle Widerstände bei der Umsetzung von Service Excellence, allerdings immer im Zusammenhang mit dem steigenden Wettbewerb. Die Schwierigkeit bestehe darin, „besseren Service zu niedrigeren Preisen“ anzubieten, außerdem sei besserer Service „personalintensiver“. Es gab aber auch die entgegengesetzte Aussage: „Service Excellence muss nicht teurer sein als schlechter Service“. Entscheidend für die (finanzielle) Realisierung von Service Excellence sei, die richtigen Prioritäten zu vergeben bzw. dass die Geschäftsführung dahinterstehe.

Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit unterschiedlicher Abteilungen sowie deren Abstimmung untereinander wurden nur von sechs Unternehmen als Widerstand für Service Excellence thematisiert. 16 % der Befragten nehmen keine Widerstände in der Realisierung von Service Excellence wahr und sprechen sich zum Teil lobend für das Engagement Ihrer Mitarbeiter aus.

Schulungen und Marktforschung als Mittel der Wahl

Ein wesentliches Element zur Sicherstellung der Servicequalität sind für nahezu alle beteiligten Energieunternehmen Trainingsmaßnahmen. Der 2010 entstandene Eindruck, Schulungen seien eher etwas für große Unternehmen, bestätigt sich 2013 nicht mehr. Fortbildungen zu verschiedenen Themen wie Kommunikation, Korrespondenz usw. werden (un)regelmäßig von 92 % der befragten EVU durchgeführt.

Frage: Wie stark ist das Thema Service Excellence in Ihrem Unternehmen verankert?

Antworten Sie bitte auf einer Skala von -3 (= gar nicht) bis +3 (= voll und ganz):



Abb. 1 Verankerung von Service Excellence in Energieunternehmen

Von 62 % der Energieunternehmen werden Instrumente der Marktforschung genutzt, um die eigene Servicequalität sicherzustellen und kontinuierlich zu verbessern. Nicht nur Kundenzufriedenheitsbefragungen werden eingesetzt, sondern auch Mystery-Analysen gewinnen in der Energiebranche einen höheren Stellenwert. Ihre Nutzung hat in den letzten drei Jahren stark an Bedeutung gewonnen.

Ein Drittel der Unternehmen setzt auf die Kombination von Kundenzufriedenheitsbefragungen und Mystery-Analysen. So geben die Wahrnehmung der Kunden – d. h. die Aussagen darüber, was besonders positiv empfunden wird – und die (objektive) Expertensicht – d. h. die Aussagen darüber, ob Unternehmensstandards bzw. notwendige Aspekte eingehalten werden – zusammen einen sehr guten, umfassenderen Eindruck davon wieder, wie es um die Servicequalität des Unternehmens bestellt ist.

Beschwerdemanagement und definierte Servicestandards als Basis

Für knapp 40 % der befragten Energieunternehmen sind explizite Servicelevel-Vorgaben bzw. Servicestandards eine wesentliche Stellschraube für die Sicherstellung erzielter Servicequalität. An der Definition solcher Qualitätsstandards arbeiten aktuell mehrere Unternehmen, viele beschäftigen sich mit der Etablierung. Ein systematisches Beschwerdemanagement hat in diesem

Zusammenhang nach Angaben der Energieunternehmen einen neuen Aufschwung genossen. Es berichten gut ein Drittel der befragten Energieunternehmen von deutlichen Anstrengungen und konkreten Maßnahmen.

Im Vergleich zu 2010 ist das Controlling der Servicequalität stark in den Vordergrund gerückt. Dabei wird betont, dass kennzahlenorientierte Systeme eingerichtet wurden, um die Servicequalität bzw. den Kundenservice systematisch im Auge zu behalten, dass Stichproben durchgeführt werden und es immer wieder Gespräche mit Mitarbeitern zu diesem Thema gibt. All das sind Strategien, die 2010 noch nicht zur Anwendung kamen.

Wichtigkeit von Zertifizierungen eher nachrangig

Ein Viertel der Energieunternehmen hat über eine Service-Zertifizierung nachgedacht, diese aber nicht weiter verfolgt: „Wir haben immer mal wieder darüber nachgedacht, nur aus Marketingaspekten, um in großen Portalen gut dazustehen.“, heißt es zum Beispiel.

Einige Unternehmen haben sich dagegen entschieden: „Eine Zertifizierung haben wir bewusst nicht, es ist ein riesiger Aufwand mit viel Papierkram. Ich bezweifle, dass eine Zertifizierung die Wirkung beim Kunden verstärkt.“ Ein Fünftel der beteiligten Unternehmen hingegen hat bisher eine Zertifizierung noch nicht einmal in Erwägung gezogen.

Frage: Was sind Ihrer Meinung nach in den nächsten zwei bis drei Jahren zentrale Herausforderungen im Umgang mit Kunden, auf die sich Energieunternehmen einstellen müssen?

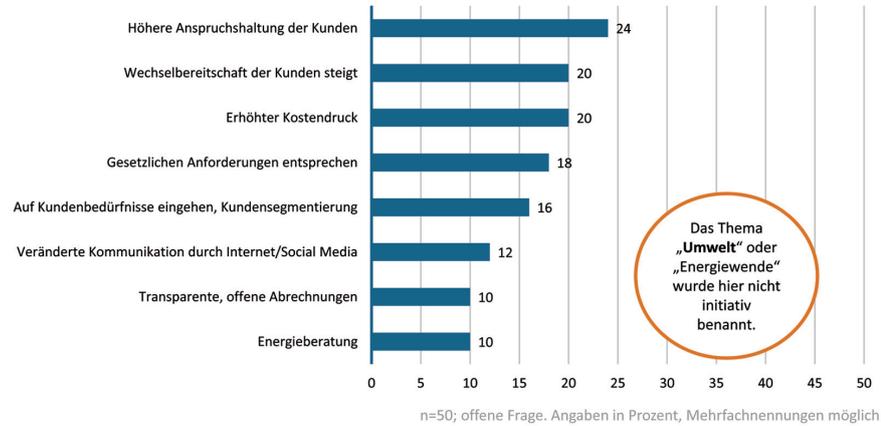


Abb. 2 Herausforderungen für Energieunternehmen in den nächsten zwei bis drei Jahren

Frage: Kann ein Energieunternehmen Kunden überhaupt begeistern? Kann ein Energieunternehmen ein Alleinstellungsmerkmal, etwas Besonderes haben?

Mögliche Alleinstellungsmerkmale:

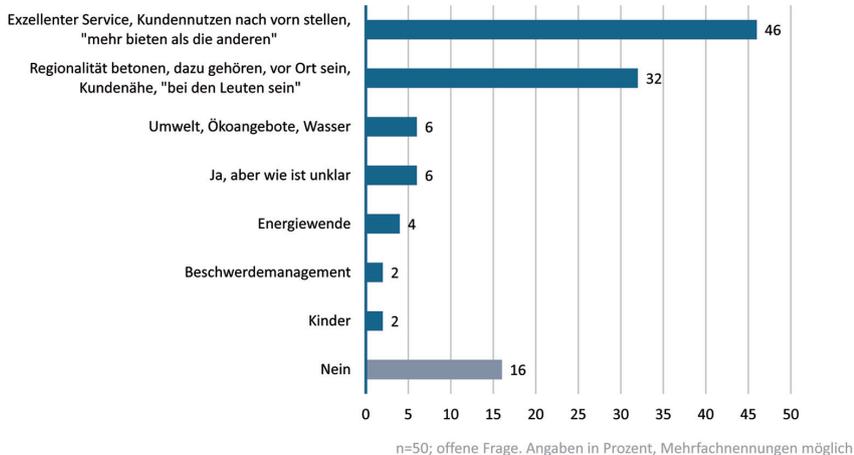


Abb. 3 Kundenbegeisterung/Alleinstellungsmerkmale für Energieunternehmen

Vier Unternehmen sind aktuell dabei, eine Zertifizierung zu planen. Die Hälfte der EVU ist bereits zertifiziert, der Stellenwert dieser Zertifizierungen wird jedoch unterschiedlich, zum Teil als „nicht mehr so relevant“ eingeschätzt: „Unser Briefumschlag ist schon relativ voll mit Siegeln. Die sind nicht mehr so viel wert wie vor 10 Jahren.“

Höhere Anspruchshaltung der Kunden

Mehrfach wurde von den Unternehmensvertretern festgestellt: „Kunden sind besser informiert als früher.“ Durch diese Tatsache

ist auch der Anspruch an die Kundenbetreuung und -beratung mitgewachsen, dem die Energieunternehmen gerecht werden wollen und müssen. Gleichzeitig bewirkt diese Informiertheit einen Wandel in der Kundenbeziehung, zu dem sich schließlich noch die von der Energiewende bedingte Rolle des Kunden als „Produzent“ gesellt.

Um auf anspruchsvollere Kundenbedürfnisse noch gezielter einzugehen, äußerten 16 % der Befragten Überlegungen zur Segmentierung. Es wurde auch über eine gezieltere Auswahl der Kundenbetreuer, z. B.

in Abhängigkeit von Religion oder Alter, nachgedacht.

Die veränderte Kommunikation durch das Internet und die sozialen Netzwerke ist eine weitere Herausforderung, vor der Energieunternehmen – mehrheitlich noch zögerlich – stehen. Vielen ist klar, dass Social Media eine große Bedeutung für das Image eines Unternehmens haben kann, und auch, dass damit besonders die junge Zielgruppe erreicht wird. Ängste gibt es vor negativen Imagewirkungen; des Weiteren Bedenken, den erforderlichen Aufwand nicht leisten zu können. Zumal Kunden Energieunternehmen nicht miteinander vergleichen, sondern mit Apotheken, Supermärkten oder Amazon. 40 % der an der Studie beteiligten Energieunternehmen sind in sozialen Netzwerken aktiv. Für Freizeitangebote wie z. B. Bäder wurde von guten Erfahrungen berichtet. Gleichzeitig entsteht mit der Nutzung sozialer Netzwerke ein größerer Handlungsdruck: „Der Kundenservice muss schneller, schlauer, effizienter werden, das heißt, wenn der Kunde uns heute etwas auf Facebook schreibt, müssen wir das wissen, wenn er morgen anruft.“

Wechselbereitschaft, Kostendruck und gesetzliche Anforderungen

Im Blick auf die nächsten zwei bis drei Jahre prognostizieren die Befragten (siehe Abb. 2) weiterhin steigende Wechselquoten aufgrund des zunehmenden Wettbewerbs. Eng damit im Zusammenhang steht der ohnehin schon jetzt starke Kostendruck, der ebenfalls weiter ansteigen wird und damit eine permanente wirtschaftliche Herausforderung darstellt. Den bestmöglichen Kundenservice zu leisten im Spannungsfeld von Kosten und Wirtschaftlichkeit stellt EVU vor die Frage „Aldi oder Edeka – billig oder exzellent?“ Weiter im Zitat heißt es: „Beides ging noch nie, wird auch in Zukunft nicht gehen.“

Ebenfalls sehen sich Energieversorger in den nächsten Jahren fortlaufend mit der Erfüllung gesetzlicher Anforderungen konfrontiert: „Die Erfüllung der gesetzlichen Anforderungen ist ein riesiger Aufwand und ‚frisst‘ viel Mitarbeiter-Kapazität. Wir müssen den Kunden klar machen, dass das EVU nicht immer der ‚Schuldige‘ ist (EEG etc.). Parallel müssen wir den Servicegedanken

weiter ausbauen und den aktiven und passiven Kundenservice optimieren...“

Alleinstellungsmerkmal exzellenter Service

Kann ein Energieunternehmen Kunden überhaupt begeistern? Kann ein Energieunternehmen ein Alleinstellungsmerkmal, etwas Besonderes haben? „Es ist machbar, aber verdammt schwierig. Man macht das Licht an und es ist da. Es ist relativ schwierig, für Energie zu begeistern.“ Ein resolutes „Nein“ formulierten aber nur acht Befragte, zum Teil machten diese allerdings deutlich, dass Profilierung gar nicht der Anspruch von EVU sei, sondern man sich besser unauffällig im Hintergrund halte.

84 % der Befragten halten es dagegen für möglich, dass auch Energieunternehmen Kunden begeistern können. Zwei Alleinstellungsmerkmale kristallisierten sich dabei

sehr deutlich heraus (siehe Abb. 3). Erstens wurde exzellenter Service hervorgehoben, die Fähigkeit, mehr zu bieten als die Konkurrenz. Wichtig sei es, „Kunden so zufrieden zu machen, dass sie nicht für ein paar Euro wechseln wollen“. Und wie genau wird das umgesetzt? „Wir begeistern durch gute Reaktionszeiten und das Ernstnehmen von Beschwerden, denn es gibt immer sofort einen Rückruf! Hohe Wichtigkeit zeigen, indem wir uns sofort melden und nicht erst schreiben.“

Zweites Alleinstellungsmerkmal: Der Bezug zur Regionalität bzw. „vor Ort“ zu sein. „Man muss das Thema Regionalität ‚emotionalisieren‘, dem Ganzen ein Gesicht geben; wir haben eine sehr gute Kundennähe und sind überall anzutreffen, wir sind für unsere Kunden da.“ Im Zusammenhang damit wurde auch öfter soziales und kulturelles Engagement erwähnt: „Ja, wir begeistern durch unser Engagement vor Ort. Wir sind Teil des kommunalen Lebens.“

Eine große Chance...

... oder auch „Stellschraube“ im Wettbewerb liegt für Energieunternehmen darin, ihren Kunden einen exzellenten Service zu bieten und sie so an sich zu binden. Der Anspruch der Energieunternehmen ist entsprechend ambitioniert. Unterschiede zeigen sich in der Realisierung: Exzellenter Service ist in der Energiebranche erst zaghaft und noch nicht fest verankert. Sowohl strategische als auch praktische Fragen (Servicestandards, Handlungsspielräume usw.) sind zu beantworten, wenn es darum geht, steigenden Kundenerwartungen professionell zu begegnen und gerecht zu werden.

*U. Niedergesäß, Leiterin Service Excellence,
M. Dreblow, Trainerin/Beraterin Service Excellence, imug Beratungsgesellschaft für
ökologische Innovationen mbH, Hannover
niedergesaess@imug.de
dreblow@imug.de*