

## Kundenservice und Beschwerdemanagement

# Optimierungen im Kundenservice müssen durchgreifender ansetzen

Seit acht Jahren liefert der BDEW-Servicemonitor als Benchmarkstudie Kennzahlen zu den Kundenwahrnehmungen in Bezug auf die Service- und Kontaktqualität der beteiligten Energieversorger. In dieser Zeit sind die Benchmarkwerte kontinuierlich gestiegen, die Servicequalität hat sich verbessert. Doch die Bandbreite erlebter Kundenerfahrungen bleibt groß. Wer unbefriedigende Servicekontakte grundlegend vermeiden will, muss in Analyse und Maßnahmen tiefer ansetzen.

Wer Servicemanagement betreibt, um zielorientiert und aus einem Guss Prozesse sowie personelle und technische Ressourcen im Kundenservice zu optimieren, kommt ohne Rückmeldung der Kunden nicht aus. Erst der Blick durch die Brille der Kunden zeigt, ob die Servicekonzepte eine hohe Qualität haben und so auch von den Kunden wahrgenommen werden.

Diesen externen Blick liefert der BDEW-Servicemonitor – eine Initiative der Imug Beratungsgesellschaft und des Fachverbands der Energie- und Wasserwirtschaft e. V. (BDEW), der erstmals im Jahr 2007

erhoben wurde und seitdem kontinuierlich methodisch weiterentwickelt wird.

Mittlerweile beteiligen sich über 20 Energieversorgungsunternehmen – darunter mittlere und größere Stadtwerke, Regionalversorger und überregionale Anbieter – kontinuierlich an dieser vergleichenden Kundenbefragung. Der BDEW-Servicemonitor ist eine Nachkontaktbefragung: Jeweils eine Woche nach einem Servicekontakt werden in einem repräsentativen Auswahlverfahren Kunden zu ihren Wahrnehmungen dieser Servicekontakte befragt. Durch den kurzen Abstand zwischen Servicekontakt und

Befragung wird im Vergleich zu länger zurückliegenden Erinnerungswerten der erreichte Servicelevel ehrlicher abgebildet. Die Vorgehensweise ist gleichzeitig methodisch korrekter als unmittelbar nach dem jeweiligen Kontakt ansetzende Befragungsroutinen. So können belastbare, konkrete Ergebnisse erzielt werden, da Kunden ihre Urteile (noch) begründen können – und nicht nur ein allgemeiner Eindruck bleibt.

Schwerpunkt des BDEW-Servicemonitors ist die Qualität der Bearbeitung und Erledigung der typischen Kundenanliegen im Alltagsgeschäft – zum Beispiel

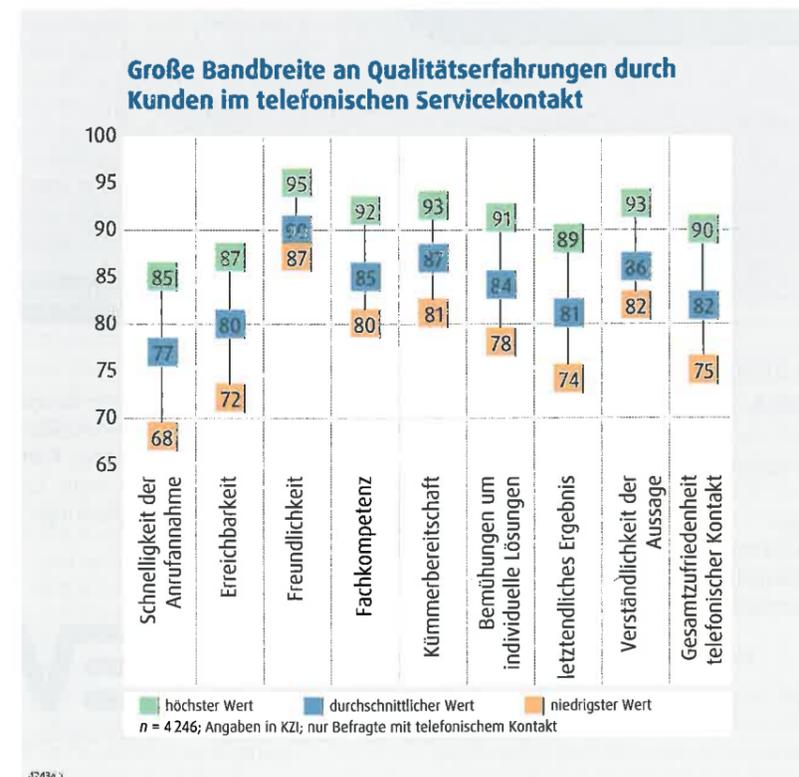


Bild 1. BDEW-Servicemonitor 2013: Seit dem Jahr 2007 steigen die Benchmarkwerte bei allen Themen der Kontaktqualität durchschnittlich um rund 7 bis 8 Indexpunkte. Gleichzeitig ist jedoch die Spannweite möglicher Kundenerfahrungen weiterhin mit teilweise bis zu 17 Indexpunkten erheblich.

die An- und Ummeldung, Anfragen zu Produkten und Leistungen sowie Rückfragen zur Rechnungsstellung oder zu Details zum Zahlungsverkehr. Betrachtet werden alle gängigen Kontaktkanäle. Vor allem Nachfragen und Klärungen zu den Themen Rechnung und Zahlungsverkehr beanspruchen in vielen Unternehmen immer noch einen Großteil der Servicekapazitäten.

## Positive Entwicklungen – Handlungsbedarf trotzdem ersichtlich

Der telefonische Kundenkontakt ist und bleibt auf absehbare Zeit der wichtigste Kommunikationskanal im Kundenservice. Die Analysen der vergangenen Jahre zeigen, dass die Unternehmen sich des Themas Kundenservice zunehmend angenommen haben: Übergreifend haben mehr als drei Viertel – und damit die große Mehrheit – der Kunden vom erlebten Kundenservice einen zufriedenstellenden Gesamteindruck. Seit dem Jahr 2007 steigen die Benchmarkwerte bei allen The-

men der Kontaktqualität durchschnittlich um rund 7 bis 8 Indexpunkte.

Gleichzeitig ist aber festzustellen, dass die Spannweite möglicher Kundenerfahrungen weiterhin mit teilweise bis zu 17 Indexpunkten erheblich ist – und dies bei Unternehmen, von denen anzunehmen wäre, dass sie ihre Servicekontakte in ähnlicher Form umsetzen (Bild 1). Während einige wenige Unternehmen Indexwerte von 90 und mehr erreichen und auch einen branchenübergreifenden Vergleich nicht scheuen müssen, ist bei anderen Unternehmen noch erhebliches Verbesserungspotenzial vorhanden. Schließlich ist es nicht ausreichend, sich am Durchschnitt der Branche zu orientieren, denn Kunden vergleichen ihren Energieversorger letztlich im Rahmen ihrer täglichen Einkaufs- und Kundenerlebnisse mit Unternehmen und Dienstleistern aus verschiedenen Branchen. Hier zeigen branchenübergreifende Studien – zum Beispiel das Deutsche Kundenbarometer –, dass deutsche Energieversorger

im Vergleich zu anderen Branchen in der Regel noch erheblichen Nachholbedarf bei der Kunden- und erlebten Serviceorientierung haben.

Der BDEW-Servicemonitor liefert nicht nur wichtige Kennzahlen, er deckt auch Verbesserungspotenziale für die Gestaltung der Kundenkontakte auf. Übergreifend kommen daher Forschungsansätze der Treiberanalyse zum Einsatz. Diese identifizieren die Faktoren und Qualitätsdimensionen, die wichtig für die Kontaktaufriedenheit sind. Eine zentrale Erkenntnis dieser Treiberanalysen ist, dass viele Unternehmen bei einer standardisierten – und massenhaften – Bearbeitung der Servicekontakte nur unzureichend den Ansprüchen und Erwartungen der Kunden nach einer individuellen Reaktion und einer individuellen Behandlung ihrer Anliegen gerecht werden. In Folge – aber nicht nur deswegen – wird großer Wert auf die vorwiegend kommunikationsorientierte Fort-, Weiterbildung und Qualifizierung der Servicemitarbeiter ge-

Anzeige

## Praxiskommentar zum EnWG

### Gesetz und Verordnungen – Aktualität und Flexibilität durch Loseblatt-Charakteristik

Rosin | Pohlmann | Gentsch | Metzenthin | Böwing (Hrsg.)  
 Stand Juni 2014  
 1 Ordner, ca. 1.500 Seiten, Großformat 22 x 24,5 x 10,5 cm  
 Grundwerk 298,- €, für BDEW-Mitglieder 248,- €, zzgl. Abonnement kostenpflichtiger Ergänzungslieferungen  
 ISBN 978-3-8022-1049-5  
 Bestell-Nr. 8381 00



Wissen ist unsere Energie.

### Aus der Branche für die Branche – ein kompakter Überblick über die wichtigsten Auswirkungen

Mit diesem aktuellen Branchen-Praxiskommentar erhalten Sie eine umfassende Kommentierung des Energiewirtschaftsgesetzes. Durch zeitnahe Ergänzungslieferungen wird das Werk komplettiert und trotz der fortlaufenden Änderungen des Gesetzes aktuell gehalten. Anwendungsprobleme werden aufgezeigt und anhand praktischer Hinweise werden Ihnen

gleichzeitig Lösungsmöglichkeiten geboten. Erfahrene Juristen, die seit vielen Jahren im Energiewirtschaftsrecht tätig sind, und angesehene Persönlichkeiten der Energiewirtschaft haben hier aktuell ihr Fachwissen eingebracht und geben Ihnen wichtige hilfreiche Anregungen und Empfehlungen.

EW Medien und Kongresse GmbH  
 Buchverlag | Fachinformationen  
 Montebruchstraße 20 | 45219 Essen  
 Telefon: 0 20 54 9 24-123 | Telefax: 0 20 54 9 24-139  
 E-Mail: vertrieb@ew-online.de | www.ew-online.de



Weitere Informationen finden Sie unter [www.energie-fachmedien.de](http://www.energie-fachmedien.de)

»Customer Journey« durch einen unbefriedigenden Servicekontakt

Mai		Juni		August	
Anliegen	Ergebnis	Anliegen	Ergebnis	Anliegen	Ergebnis
Abrechnung	Aufforderung zur Nachzahlung von 670 €	Anruf	Nachzahlung überrascht den Kunden	1. Anruf	EVU lehnt ohne Begründung ab
Anruf	Jobcenter verweist an EVU	Anruf	Kunde hofft auf Kostenübernahme	Anruf	Kostenübernahme nach 2 Monaten
Anruf	Jobcenter übernimmt die Kosten doch	2. Anruf	Kunde faxt Bescheid an EVU mit Sendebest.		
September		Oktober			
Anliegen	Ergebnis	Anliegen	Ergebnis		
Brief	Kunde ist überrascht und sauer	Brief	Info: Bescheid liegt bereits EVU vor	Handlung	Kunde ist erleichtert
Personallich	Bescheid ist nicht eingegangen	Brief	erneuter Bescheid an EVU	Brief	Kunde soll Kosten für die Abstellung übernehmen
Handlung	Kunde ist sehr sauer	Handlung	Kunde ist stark verärgert		

■ niedrige Emotionalität ■ mittlere Emotionalität ■ hohe Emotionalität

Bild 2. Beispiel für die Analyse eines unbefriedigenden Servicekontakts: Ein Kunde – Ehepaar mit einer Tochter, beide Minijobber – erhalten eine Nachzahlungsaufforderung von 670 €.

legt. Dies ist an sich sinnvoll, reicht aber offensichtlich nicht aus, da sich sonst bei der Vielzahl der umgesetzten Qualifizierungsmaßnahmen eine deutlich positivere Entwicklung ergeben müsste. Dass kundenorientierter und effizienter Service wichtig ist, steht außer Diskussion. Die Frage ist, wie ein solcher Service am besten erreicht werden kann. Hier scheinen die bisher ergriffenen punktuellen Verbesserungen nicht ausreichend zu sein.

Dies wird an einem Beispiel deutlich: Im Rahmen des BDEW-ServiceMonitors wer-

den kritische Rückmeldungen von Kunden genutzt, um auf Basis qualitativer und vertiefender Gespräche mit diesen Kunden die Ursachen der Unzufriedenheit in der Servicewahrnehmung zu untersuchen. Auf dieser Grundlage entstehen Fallsteckbriefe, die exemplarisch eine »Customer Journey« durch einen unbefriedigenden Servicekontakt abbilden (Bild 2).

Im dargestellten Fall gelingt es beispielsweise einem Kunden nicht, trotz verschiedener, von ihm selbst initiierteter Interaktionen, eine (unnötige) Sperre

abzuwenden. Am Ende soll er auch noch für die Kosten aufkommen. Dieses Beispiel ist für sich betrachtet sicherlich ein Einzelfall, in der Summe vielleicht eine Verquickung unglücklicher Umstände. Doch bei den bisher erstellten Fallsteckbriefen wird ein Muster offensichtlich: Die Herausforderung ist oft nicht die direkte Kommunikation zwischen Kunde und Mitarbeiter im Servicekontakt. Sie liegt vielmehr in den dahinterliegenden Aktionen, Prozessabläufen und systemischen Kopplungen, die zu unerwünschten und ineffizienten Ergebnissen führen.

Schwierigkeiten ergeben sich immer dann, wenn

- Einzelmaßnahmen unverbunden und fragmentarisch nebeneinander durchgeführt werden
- Maßnahmen nur auf der Ebene der vom Kunden direkt erlebbaren Interaktion im Servicekontakt greifen, ohne im Sinn eines umfassenden Business Process Reengineering die gesamte Prozess- und Wertschöpfungskette und deren Optimierungspotenziale im Blick zu behalten

veranstaltung zum thema

Wie Energieversorger mit Service und guten Erfahrungen in der Beschwerdesituation ihre Kunden langfristig binden können, welche neuen Erkenntnisse es im Beschwerdemanagement gibt und welche Kommunikationskanäle Unternehmen nutzen können, ist unter anderem Thema des BDEW-Forums »Kundenservice und Beschwerdemanagement in der Energiewirtschaft«, das vom 25. bis 26. November 2014 in Heidelberg stattfindet.

■ eigentlich zur Unterstützung gedachte, neu implementierte IT-Systeme die Gestaltung und Ausrichtung der Kundenprozesse behindern statt kundenorientierte Lösungen zu ermöglichen.

Servicequalität spürbar und dauerhaft zu optimieren und im gesamten Unternehmen zu verankern, stellt Energieversorger vor komplexe Aufgaben. Den damit verbundenen Aufwand scheuen immer noch viele Unternehmen und optimieren Servicequalität lediglich punktuell und oberflächlich und damit nur mit geringem langfristigen Erfolg. Diese Strategie stößt an ihre Grenzen. Die Sicherung und Verbesserung der Servicequalität ist nicht allein Aufgabe einzelner Abteilungen und Personen im Kundenkontakt. Ein integriertes Qualitätsmanagement ist vernetzt, hat die internen Kunden-Liefer-

anten-Beziehungen im Blick und macht so Servicequalität auch für das Back-Office und andere zuarbeitende Bereiche im Rahmen von End-to-End-Prozessen zum Thema. Wer unbefriedigende Servicekontakte grundlegend abbauen will, muss Analyse und Maßnahmen intensivieren und Optimierungsprozesse stärker aus Kundenperspektive mit einer stringenten Verbesserungsstruktur umsetzen. Orientierung liefert hierbei eine transparente wirtschaftliche Bewertung ineffizienter Prozesse mit eindeutigen Kennzahlen über die negativen Folgen mangelnder Servicequalität. Diese Verbesserungsstruktur setzt allerdings zum einen voraus, dass die Unternehmen die Kundenanforderungen und -erwartungen kennen. Zum anderen müssen die Unternehmen festlegen, wie sie diese erfüllen wollen und wie mit einem konsequenten Projektmanagement über

interne Bereichsgrenzen hinweg darauf reagiert werden soll. Daran müssen die Unternehmen der Energiewirtschaft intensiv arbeiten, wollen sie in den Bereich positiver Erfahrungen kommen, die Kunden heute bereits im Kundenservice anderer Branchen erleben.



Dipl.-Ök. Jan Devries, Geschäftsführender Gesellschafter, Imug Beratungsgesellschaft für sozial-ökologische Innovationen mbH, Hannover

>> devries@imug.de

>> www.imug.de

42434

Anzeige

Handbuch Elektrizitätsmesstechnik  
Vorschriften | Gerätetechnik | Prüftechnik | Systeme

Martin Kahmann | Peter Zayer (Hrsg.)  
2., vollständig überarbeitete Auflage 2014  
DIN A5, 850 Seiten, mit zahlreichen vierfarbigen Abbildungen

Buch 125,- € (E-Book 125,- €)  
Kombi-Preis:  
Buch und E-Book 156,25 €  
ISBN-Nr. 978-3-8022-1111-9  
Bestell-Nr. 8940 13

E-Book Auch als E-Book erhältlich!



Wissen ist unsere Energie.

Das Grundlagenwerk für die Fachleute des modernen Mess- und Zählwesens

Das Handbuch gibt einen praxisbezogenen aktuellen Überblick über die Technik der Elektrizitätsmessgeräte (Zähler, Wandler) und deren Zusatzgeräte und beschreibt deren Prüfung, Installation und Betrieb. Es informiert über die Datenerfassung, Datenbearbeitung, und Datenweitergabe. Dabei spielen die Themen des Datenschutzes und der Datensicherheit eine wesentliche Rolle. Es werden sehr ausführlich die privatwirtschaftlich vereinbarten Regeln, die Normen und die eichrechtlichen Vorschriften vorgestellt. Das

Fachbuch geht auf die neuen Konzepte von Messeinrichtungen und -systemen nach dem Energiewirtschaftsgesetz und den zugehörigen Regelungen des Datenschutzes und des Bundesamtes für Sicherheit in der Informationstechnik ein. Themen wie zum Beispiel Kommunikationsbusse für „Smart Homes“ wie EEBus, KNX und LONMark oder Spezialthemen wie Elektromagnetische Verträglichkeit, Netzqualitätsmesstechnik und Aspekte der Nutzungsfreundlichkeit von Smart-Metering-Produkten runden das Werk ab.

Weitere Informationen erhalten Sie unter [www.energie-fachmedien.de](http://www.energie-fachmedien.de)

EW Medien und Kongresse GmbH  
Buchverlag | Fachinformationen  
Montebruchstraße 20 | 45219 Essen  
Telefon: 0 20 54 9 24-123 | Telefax: 0 20 54 9 24-139  
E-Mail: [vertrieb@ew-online.de](mailto:vertrieb@ew-online.de) | [www.ew-online.de](http://www.ew-online.de)

