



Kundenservice der Zukunft in der Energiewirtschaft – der Kunde im Mittelpunkt der Marktliberalisierung

Mit dem integrierten „Kundenmanagement Audit“ von TellSell Consulting Optimierungspotenziale an der Kundenschnittstelle identifizieren und realisieren.

Ausgangssituation: Sinkende Kundenzufriedenheit und steigende Wechselquote

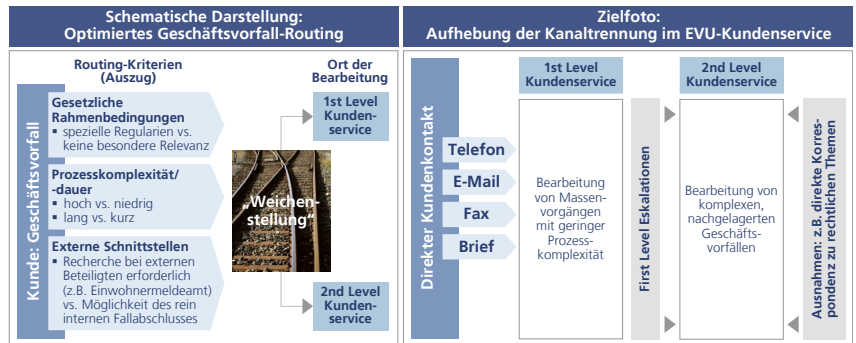
Im Zuge stark zunehmenden Wettbewerbs wird das Management der Kundenschnittstelle zu einem zentralen Erfolgsfaktor in der Wertschöpfungskette für alle Energieversorgungsunternehmen (EVU).

Die durch die Marktliberalisierung forcierten Veränderungen der gesetzlichen und technischen Rahmenbedingungen sowie die zunehmende Marktdynamik führen dabei zu kontinuierlich steigenden Anforderungen an Infrastruktur, Prozesse, Organisation und Know-how im Kundenmanagement.

Die Erfahrungen aus anderen liberalisierten Märkten haben dabei gezeigt, dass die bloße Erfüllung regulatorischer Anforderungen nicht mit einer Vernachlässigung der Kundenbedürfnisse einhergehen darf. Denn parallel zu den Veränderungen in Ordnungsrahmen und Technik steigen gleichzeitig die Kundenerwartungen an Produkte und Serviceleistungen der EVU. Ebenso haben die Kunden der EVUs aus anderen Branchen gelernt, wie kundenorientiert der Service ausfallen kann.

Die Folge: Kosten- und Margendruck nehmen konstant zu bei gleichzeitig wachsenden Qualitätsansprüchen seitens der Endverbraucher. Gemessen an der vergleichsweise niedrigen Zufriedenheit der Privatkunden mit ihrem Stromversorger schaffen es die Kundenservice-Organisationen der EVU aktuell noch nicht, die an sie gestellten Kundenbedürfnisse optimal zu erfüllen.

Die rasant zunehmende Wechselbereitschaft der Privatkunden im Energiemarkt ist somit nicht zuletzt ein Resultat der sinkenden Zufriedenheit der Verbraucher mit dem von ihrem EVU angebotenen Servicespektrum. Die Erfüllung der Kundenbedürfnisse darf jedoch keinesfalls die Effizienz- und



Wirtschaftlichkeitsziele des Gesamtunternehmens konterkarieren. Das Kundenmanagement bewegt sich somit im stetigen Spannungsfeld zwischen Effizienz und Qualität. Flankiert werden die Effizienz- und Qualitätsziele der EVU von der Herausforderung, Kunden zukünftig noch stärker in Abhängigkeit ihres Wertbeitrags zu segmentieren und entsprechend zu bedienen. Dabei verbessern gezielt auf den Kunden ausgerichtete Strategien die Zufriedenheit und Bindung der „richtigen“ Bestandskunden und steigern den Akquisitionserfolg insgesamt.

Fazit: Effizienzsteigerungen bei gleichzeitiger Erhöhung der Kundenbindung durch qualitativ hochwertigen und kundenorientierten Service wirken dem steigenden Kostendruck der EVU wertschöpfend entgegen. Eine Qualitätsführerschaft im Kundenservice ist dabei insbesondere für die Energiebranche ein wesentlicher Differenzierungsfaktor,

da die Produktvielfalt hier – z.B. im Gegensatz zur Telekommunikationsbranche – vergleichsweise begrenzt ist.

Detailwissen über Geschäftsvorfälle und Kunden als Basis für den Erfolg

Die dem Geschäft zugrundeliegende Geschäftsvorfall-Logik spielt bei der Weiterentwicklung der Kundenschnittstelle eine tragende Rolle. Während viele EVU oftmals aufgrund der historisch gewachsenen Strukturen kundenbezogene Prozesse noch in separaten Einheiten abhängig vom Eingangskanal (z.B. Call Center für „Telefonie“ vs. Billing für „weiße Post“) bearbeiten, erwartet der Kunde von heute eine homogene Service-Betreuung über alle Kanäle hinweg. So genanntes Multi-Channelling ist für den Großteil der Privatverbraucher mittlerweile gelebte Realität.

Um das Kundenmanagement nun entsprechend der Kundenanforderungen weiterzuentwickeln, ist eine Aufhebung der Kanaltrennung in den operativen Einheiten erforderlich. Ziel ist es, ein integriertes First Level als zentrales, kanalunabhängiges Eingangstor für alle durch den Kunden induzierten Geschäftsvorfälle zu schaffen. Dies ermöglicht es, eine Vielzahl an Kundenanliegen im Erstkontakt fallabschließend bearbeiten zu können. Unwichtig ist hierbei, über welchen Kontaktkanal der Geschäftsvorfall eingeht. Zusätzlich wird ein kleineres, jedoch spezialisiertes Second Level zur Bearbeitung dem First Level nachgelagerter bzw. sehr komplexer und zeitintensiver Geschäftsvorfälle aufgebaut. Die Zuordnung der vom Kunden ausgehenden Geschäftsvorfälle (z.B. Umzug, Ratenzahlung, technische Beratung etc.) auf First oder Second Level Einheiten basiert dabei auf festgelegten Routing-Kriterien. Unterstützt wird das Ziel einer kanalunabhängigen und effizienten Verteilung der Geschäftsvorfälle durch die Integration eines zentralen, digitalen Posteingangs.

Ein „frühes und zentrales Scanning“ des physisch eingehenden Schriftverkehrs verkürzt die Prozessdurchlaufzeiten bei einer Einbindung des digitalen Workflows in die Prozess- und IT-Landschaft. Zudem lässt sich neben der Telefonie auch die Bearbeitung des Schriftverkehrs genau beplanen und steuern. Das Resultat ist somit neben der Nutzung von Skalen- und Automatisierungseffekten ein durchgängiges Monitoring des Posteingangs (Volumen, Bearbeitungsdauer, Service Level Brief etc.). Die Dimensionierung des Kundenservices basiert letztendlich auf der zu definierenden Geschäftsvorfall-Zuordnung innerhalb der Operation. Ressourcen können auf Basis einer stringenten Logik zur Geschäftsvorfall-Verteilung in größere First (Bearbeitung von Massenvorgängen) und kleinere spezialisierte

Second Level Einheiten zusammengeführt werden.

Um alle Interaktionen mit dem Kunden nun auch noch möglichst wertsteigernd für das Unternehmen gestalten zu können, sind aus den unterschiedlichen Kundensegmenten Implikationen für die Kundenbetreuungsstrategie abzuleiten. Dieses Wissen ist Aufsattpunkt für die Konzeption und operative Abbildung von Kundenbetreuungsstrategien im Kundenmanagement. Die Optimierung der operativen Einheiten ist daher kompatibel zu der Abbildung einer wertorientierten Kundensegmentierung zu gestalten. Um entsprechende Herausforderungen an der Kundenschnittstelle frühzeitig erkennen und adressieren zu können, empfiehlt es sich, zu Beginn jeder Neuausrichtung eine sorgfältige Analyse bestehender Kundenservicestrukturen durchzuführen.

Vorgehensweise TellSell Consulting: Vom „Kundenmanagement Audit“ bis zur Umsetzung eines segmentorientierten Best-in-Class Kundenmanagements

Zur Realisierung von Effizienz- und Qualitätspotenzialen, müssen diese zuvor identifiziert werden. Mit dem „Kundenmanagement Audit“ verfügt TellSell Consulting über eine erprobte Vorgehensweise zur Analyse bestehender Kundenmanagement-Einheiten.

In einem ganzheitlichen Ansatz werden dabei Prozesse, Organisation, Standorte sowie die zugehörige Infrastruktur auf ihre Leistungsfähigkeit überprüft. Dabei bringt TellSell Consulting seine langjährige Fachexpertise und Analysefähigkeiten u.a. auch aus Großunternehmen liberalisierter Märkte in das Audit-Verfahren mit ein. Hier gilt es, neben der Berücksichtigung aktueller Benchmarks aus dem Energiesektor auch aus den Erfahrungen anderer Branchen (z.B. Telekommunikation, Transport, Logistik) zu lernen. Ergebnis des

„Kundenmanagement Audits“ ist eine ganzheitliche Evaluierung von Schwachstellen und eine entsprechende Ableitung entsprechender Optimierungsmaßnahmen. Aufbauend auf den identifizierten Verbesserungsmöglichkeiten begleitet TellSell Consulting führende Unternehmen der Energiewirtschaft von der Analyse bis hin zur Umsetzung eines Best-in-Class Kundenmanagements mit dem übergeordneten Ziel, Effizienz, Qualität und Wertschöpfung zu vereinen.

Auszug wesentlicher Eckpfeiler einer Weiterentwicklung des B2C-Kundenmanagements von EVU:

- Bündelung aller kundenorientierten Prozesse (Service, Billing, Forderungsmanagement etc.) über alle Kundenkontaktkanäle (Multi-Channelling) in einer Organisationseinheit
- Optimale Ausrichtung und Vereinheitlichung der operativen Organisationsstrukturen unter Optimierung der Geschäftsvorfallzuordnung auf First vs. Second Level Einheiten
- Steigerung der operativen Leistungsfähigkeit durch dezentrale Querschnittsfunktionen an den Standorten
- Verstärkte Prozessautomatisierung und Optimierung Postbearbeitung durch Digitalisierung des Posteinganges
- Ausweitung Servicezeiten
- Optimierung der Standortgrößen
- Abbildung segmentorientierter Kundenansprache und Vertriebskampagnen

Fazit

Die frühzeitige Ausrichtung der Kundenschnittstelle analog der steigenden Markt- und Kundenanforderungen ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Rahmen der Liberalisierung des Energiemarktes.

Impressum:

TellSell Consulting GmbH
Schumannstraße 59, 60325 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 238520-0, Fax +49 69 238520-25
spotlight@tellsell.de, www.tellsell.de/spotlight

Verantwortlich für den Inhalt:

Dr. Frank Baumgärtner

Redaktion:
Linda Randt

Das vorliegende Dokument fasst die TellSell Consulting-Expertise in der Optimierung des Kundenmanagements führender EVU zusammen. Detaillierte Informationen können wir Ihnen gerne im Rahmen eines persönlichen Gesprächs zur Verfügung stellen.

Ihre Ansprechpartner Dr. Hans Bötzwow & Jochen Breunig