

Nicht nur der Zähler zählt

Der Markt der Energieversorger wandelt sich – steigende Zahlen von Wechselkunden sind Realität. Kundenservice gilt da wieder als Trumpf. Neue, agile Marken akquirieren bundesweit Gaskunden und die Call Center-Dienstleister müssen sich auf die neuen Bedingungen einstellen.



ebenfalls fleißig Kunden und aus dem regionalen Wasserver- und -entsorger Gelsenwasser entspringt mit „Energiehoch3“ ein weiterer Anbieter. All diese Unternehmen profitieren vom erleichterten Gaseinkauf und bewegen sich auf dem bundesweiten Markt.

Rückbesinnung und Serviceausbau

Der Wandel der Servicekultur in Energieunternehmen von einer versorgungsorientierten weg, hin zu einer marktorientierten Unternehmensführung gilt – trotz jahrelanger Liberalisierung der Energiemärkte – noch lange nicht als abgeschlossen. Denn dieser Wandel wird stark beeinflusst vom vorhandenen Personal, der jeweiligen Geschäftsführung und der gelebten Unternehmenskultur. Der Vorteil der neuen Unternehmen auf diesem

Die Liberalisierung des Energiemarktes kennt viele Meilensteine. Seitdem die Bindung der Gaslieferverträge über Jahrzehnte gefallen ist, öffnet sich ein neues Fenster. Daher ein Blick zurück zu den Anfängen der Marktöffnung für Gas: Neben den lokalen Versorgern treten vor allem die vier großen bekannten Player auf: Eon schickt neben seinen großen Regionalversorgern noch E-Wie-Einfach ins Rennen, Rwe kontert mit Eprimo, um in fremden Gebieten zu wildern, Vattenfall muss als EU-Auflage im Jahr 2010 seine Nuon Deutschland ver-

kaufen, aus der dann Lekker-Energie wird, und der Pionier Yellow, ein Enbw-Ableger, gilt schon als alter Hase. Doch plötzlich begegnen dem Konsumenten vor allem im Internet neuen Marken. Frech kopieren die Stadtwerke Euskirchen die Strategie der großen Vier. Sie gründen eine eigene Vertriebsmarke, die vornehmlich außerhalb des angestammten Versorgungsgebiets tätig sein soll und sammeln mit „Logo! Energie“ neue Kunden ein. Gießen, Göttingen, Limburg, Marburg und Wetzlar gründen gemeinsam den Anbieter „Fünferwerke“ und akquirieren

Markt besteht darin, dass von Anfang an konsequente Prioritäten gesetzt werden können, da keine historischen Altlasten bestehen. Wenn aber auch etablierte Anbieter diesen Wandel meistern und dabei marktfähige Preise und guten Service bieten, haben sie oft, aufgrund der Kundennähe und Regionalität, die besseren Karten im Kampf um den Kunden.

Die neuen alten Anbieter lernen aus den Fehlern der Pioniere. Diese setzen oder setzen meist auf Vorkasse, auf nicht immer zu durchschauende Wechselprämien und – aus

Sicht der Verbraucherschützer – auf teilweise undurchsichtige Vertragswerke. Das hausinterne Knowhow um Abschlagstarife, die bekannten Prozesse um die Meldung der Zählerstände und vor allen Dingen die Bedeutung des Kundenservice machen den Unterschied und damit den Erfolg aus. Das Sponsoring eines Bundesligaverbands und die Werbung mit Rudi Völler als „Tante Käthe“ reichen alleine eben nicht aus. Insbesondere bei Energieunternehmen mit ihren allzu selbstverständlichen, alltagsgewohnten Produkten und Dienstleistungen, die mit Ausnahme der vertraglichen Ausprägungen keine wirklichen Unterscheidungsmerkmale bieten, bildet die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Betreuung ein wichtiges Entscheidungskriterium. Das heißt: wer in den Service investiert, hat mittelfristig im Kampf um die Kunden die Nase vorn.

Die Anbieter zollen dieser gestiegenen und erwiesenen Bedeutung des Kundenservice Rechnung. Beispielsweise holte der Frankfurter Versorger Mainova seinen Kundendienst wieder zurück ins Haus. Auch gründet das Unternehmen mit „Service-4-Evu“ gleich einen internen Dienstleister für die anderen Verbundunternehmen. Kundenservice gilt als Königsdisziplin. Um dennoch kosteneffizient zu operieren, bedienen sich die Frankfurter der Skalen-Vorteile eines Dienstleisters für mehrere Häuser.

Umgekehrt kämpft die preisaggressive und vergleichsweise wenig kundenorientierte Teldafax ums Überleben. Zunehmend übernehmen kommunale Energieversorger die Grundversorgung der Kunden des Anbieters, der die Rechnungen nicht mehr bezahlen kann. Die kostenpflichtige Teldafax-Hotline, die laut Verivox bereits in den vergangenen Jahren nicht immer positiv auffiel, ist zeitweise nicht erreichbar, der Insolvenzantrag gestellt. Die Großen reagieren ebenfalls: Die Discountmarke E-Wie-Einfach von Eon setzt auf qualitativ hochwertigen Kundenservice, wie aktuelle Ergebnisse der Stiftung Warentest oder von Verivox zeigen.

Neue Bedingungen

Wenn Auftraggeber interne Dienstleister aufbauen und dem Kundenservice mehr Gewicht einräumen, wird das Leben für die Call Center-Outsourcer jedoch nicht leichter. Andererseits eröffnen sich auch neue Möglichkeiten. Der Trend zum Outsourcing

und zur kurzfristigen Kostensenkung von Betreuungsdienstleistungen scheint zumindest gestoppt, es findet eine Rückbesinnung auf den Erhalt und den Aufbau von Kernkompetenzen im Unternehmen statt. Darüber hinaus spielen kompetente und qualitativ hochwertige Dienstleister eine Rolle, insbesondere zur Abwicklung von Vertriebsaktionen oder bedingt durch Preisänderungen hervorgerufene Lastspitzen.

Man muss kein Prophet sein, um die aktuelle Entwicklung fortzuschreiben: Grundsätzlich wird sich die Wechselbereitschaft der Kunden, wie schon auf dem Handy- und Festnetzmarkt, auch im Energiesektor erhöhen. Und möglich ist gar, dass in fünf bis acht Jahren bis zu 50 Prozent Wechselkunden je nach Region Realität sind. Auslöser für die Wechselbereitschaft gibt es viele: Den Preis, den Service, regionale Präsenz und Marketingeffekte. Den großen Ökostromanbietern wie etwa Lichtblick, Greenpeace Energy oder den Elektrizitätswerken Schönau spielt aktuell auch die Reaktor-Katastrophe von Fukushima in die Hände, Kundenzuwächse in ungeahnter Höhe sind die Folge. Anschließend kämpfen die Kundenservice-Organisationen allerdings mit langen Warteschleifen und Rückständen in der Auftragsbearbeitung. Doch anstatt mit gezielten Marketingaktionen um das umweltbewusste Klientel zu werben, sehen viele regionale Energieversorger den Ereignissen tatenlos zu. Und auch das sollte klar sein: der Ausbau regenerativer Energiequellen ist das eine, die Vermarktung hingegen das andere. Hier gibt es noch großes Potenzial bei vielen lokalen Anbietern. Und hier schließt sich der Kreis: Nicht nur für die Kundenbetreuung, sondern auch für die Kundengewinnung ist der Service entscheidend. Wer als wechselbereiter Kunde lange in der Warteschleife hängt oder mit einem „Boah, weiß ich auch nicht. Schauen Sie mal ins Internet!“ abgearbeitet wird, beendet seinen Entscheidungsprozess meist sofort.

Anbieter, die als kleineres Stadtwerk nicht auf die übermächtige Sap-Abrechnungslösung setzen sondern auf andere Produkte, denen stellen sich zusätzliche Herausforderungen: Gerade, wenn neue

Kunden schnell hinzugewonnen werden, benötigen sie mitunter Call Center-Dienstleister mit entsprechend erfahrener Personal und flexiblen Auftraggeber-Verträgen. Dann zählt neben der Kenntnis um die EDV-Systeme, siehe Sap, Wilken, Schleupen & Co, vor allem das Wissen um die Prozesse des Auftraggebers auf Seiten der Agents. Der Projektleitung des Dienstleisters kommt dabei eine besondere Rolle zu: sie muss die Schwankungen des Geschäfts und die „Fähigkeit zu atmen“ (Volumenschwankungen), antizipieren können.

... und dann ist da noch die EDV

Viele Versorger betreiben ein Modell des geteilten Risikos mit ihrem Dienstleister. Wenn es diesem nicht gelingt, eine bestimmte Quote eingehender Interessentenanfragen in Kunden zu überführen, rechnet sich der Auftrag für den Outsourcer nicht mehr. Selbst die Prognose über das eintreffende Kommunikationsvolumen wandert ein Stück weit zum Auftragnehmer. Auch hier ist die Projektleitung gefragt. Damit verändert sich auch die bislang häufig praktizierte Form der Zusammenarbeit. Die Zeiten, in denen Outsourcer alle drei Jahre eine Ausschreibung ihres EVU-Auftraggebers zu erwarten hatten und sonst relativ unbehelligt vor sich hin arbeiten konnten, sind vorbei. Eine zweite Generation von ehemaligen Dienstleisterangestellten sitzt heute auf der anderen Seite. Sie kennen die Stärken und Schwächen ihrer ehemaligen Arbeitgeber. Die Dienstleister-Steuerung trägt den neuen Anforderungen Rechnung. Die EVU-Auftraggeber fordern Transparenz über die Leistungserbringung. Qualität wird nicht mehr in Form von eingehenden Beschwerden und der Einhaltung des Servicelevels definiert. Innovative Call Center-Dienstleister, die diese Veränderungen im Markt erkennen, haben die Chance auf Wachstum.

Bernhard Gandolf, Andreas Reichelt



Bernhard Gandolf ist Certified Management Consultant/BDU und Inhaber von Eisq. Andreas Reichelt ist Abteilungsleiter Kundenbetreuung bei Eins Energie (Erdgas Südsachsen/ Stadtwerke Chemnitz).
bernhard.gandolf@eisq.eu
andreas.reichelt@eins-energie.de