

# Service ohne Power

Trägt sich ein Kunde mit der Absicht, zu einem anderen Energieversorger zu wechseln, erfahren dies die Kundenberater in der Regel zuerst. Der häufige Wunsch vieler kommunaler Versorger, sich über Nähe und Service zu differenzieren, kann an dieser Stelle aber bereits scheitern.

Seit Jahren liegt die **Kundenkontaktquote der Energieversorger**, also die Anzahl der Kontakte eines Zähler-Inhabers pro Jahr mit seinem Anbieter, branchenübergreifend bei etwas über eins – einmal im Jahr. Die Fähigkeit, in genau diesem einen Gespräch von Wechselabsichten zu erfahren, Vorteile des eigenen Hauses überzeugend vorzubringen und vor allem aus den Wechselgründen zu lernen, entscheidet über den Erfolg der Differenzierung anhand des Faktors Service für regionale Energieversorger. Denn der Preis stellt nicht den einzig entscheidenden großen Wechsel- oder Treuefaktor dar. Europäische Vergleichsstudien der letzten Jahre belegen das: 2004 verkündete das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), dass die Elektrizitätskosten nirgendwo in Europa so hoch seien wie in Deutschland. Der Verbraucher müsse von seiner Marktmacht Gebrauch machen und den Anbieter wechseln. Sechs Jahre später, im Jahr 2010, weist das Europäische Statistikamt (Euro-

stat), beinahe die gleichen Ergebnisse aus. Erneut werden die Verbraucher aufgefordert, teuren Anbietern den Rücken zu kehren und zu anderen Anbietern zu wechseln. In der Praxis wechselten gut 60 Prozent der Endverbraucher bislang ihren Tarif, so Zahlen des BDEW (Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft), 28 Prozent wechselten den Versorger. Wem diese Zahl zu hoch erscheint und wer lieber einen Vergleich für Gas- und Stromversorger heranzieht, landet bei respektablem 20 Prozent. Sind die Kunden also treu und mit dem Service zufrieden? Weit gefehlt! 41 Prozent der Kunden von Energieversorgern fühlen keinerlei emotionale Bindung zu ihrem aktuellen Versorger, das zeigt eine Untersuchung von Tns-Infratest. Die Kundenbindung wird daher branchenübergreifend als „schwach ausgeprägt“ bezeichnet, die Bindungswerte der Energieversorger liegen fast ein Drittel unter denen der Automobilbranche. Selbst der häufig gescholtene Mobilfunk weist rund 20 Prozent

höhere Ergebnisse für die Bindung aus. Wie passt das zusammen? Marktforscher sehen die Lethargie der Kunden als Ursache für die – je nach Sichtweise hohen oder niedrigen – Wechselraten an.

## Anti-Service-Strategien

Um dem Verlust von Kunden vorzubeugen, versuchen kommunale Energieversorger in der Regel, mit gutem Service und regionalem Bezug zu punkten – mit Werbeslogans à la „guter Service in meiner Nähe“. In der Praxis pushen Technikanbieter Self-service-Portale, die die Endverbraucher bei Telekommunikationsanbietern mittlerweile verachten. Das Motto lautet: Nur ja keinen direkten Kontakt mit dem Kunden! Insbesondere die automatische Zählerstandserfassung soll helfen, die Kosten für den Service zu reduzieren – taugliche Instrumente, wenn es darum geht, den Kundenkontakt zu minimieren. Dass ein Energieversorger

auf Stromverträgen, Rechnungen und Werbetriefen für „regionale, faire Strom- oder Gasangebote“ unterschiedliche Rufnummern kommuniziert, passt gut dazu. „Dafür bin ich nicht zuständig!“, bekommen Anrufer oft bei allen Rufnummern zu hören, selbst wenn sie nach den Kündigungsfristen ihres aktuellen Vertrags fragen. Auch die wachsende Zahl der Call Center-Dienstleister, die für Energieversorger arbeitet, wird von ihren Auftraggebern mit konträren Zielvorgaben gesteuert. Beliebte Parameter wie die Reduktion der Vorgangszeiten oder die scheinbare Erhöhung der Direktlösungsrate verhindern dabei vor allem eines: Herauszufinden, was der Kunde eigentlich will, wenn er denn einmal anruft. Die vordergründige Serviceorientierung verpufft, wenn sie sich dem Anrufer als schnelle Abarbeitung seines Falles darbietet. Beratung sieht anders aus.

Spannend erweist sich in diesem Zusammenhang auch der Umgang mit dem Thema Smart Metering: Das Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) schreibt seit Anfang 2010 den Einsatz von intelligenten Stromzählern bei Neubauten und Renovierungen vor. Bis Ende des Jahres müssen Stromanbieter zudem lastvariable und tageszeitabhängige Tarife anbieten. Hier bieten sich eigentlich -zig Ansätze für neue Dienstleistungsaufgaben für Call Center-Dienstleister und erhebliche Differenzierungspotenziale für die Versorger, denn dutzende Fragen ergeben sich im Zusammenhang mit Smart Metering für Endverbraucher:

- Wie identifiziert ein Haushalt Stromfresser?
- Wie steuert eine Familie den Verbrauch?
- Wie wirkt sich eine tageszeitabhängige Nutzung der Waschmaschine auf die Stromrechnung aus?
- Gibt es so etwas wie ein schlaues Netz auch für Endverbraucher?
- Was kostet ein intelligenter Zähler?
- Wer baut einen intelligenten Zähler ein?

Weiterführende Antworten auf diese Fragen erhalten Verbraucher aber bei so gut wie keinem Service-Center der Energieversorger. Stattdessen dominiert die Mikado-Politik: Wer sich bewegt, hat verloren. Ein Test, der im Mai dieses Jahres von EISQ bei regionalen Versorgern durchgeführt wurde, zeigt: Zehn von zehn getesteten Anbietern antworten auf die Frage nach lastvariable Tarifen mit: „Da-

zu kann ich Ihnen nichts sagen!“ Immerhin ist das eine schnelle Antwort, deren Vorgangszeit bestimmt im Rahmen der internen Vorgaben liegt. Und eigentlich kann das Service Center die Anfrage sogar als „gelöst“ betrachten, denn schließlich bietet kaum ein Stromanbieter aktuell schon lastvariable Tarife an.

### „Smart Metering? Dazu kann ich nichts sagen.“

Noch vor fünf Jahren befüllte das Thema „Wechselprozessbearbeitung im Service Center“ ganze Kongresse der Branche. Heute stellen sich etwas andere Themen und es wird Zeit, die Kommunikation dieses Vorgangs im Service Center zu betrachten, also

### SCHRITTWEISE REAGIEREN

*Die Vorbereitung eines Service Centers auf veränderte Marktbedingungen erfolgt nicht von heute auf morgen. Sie setzt eine Steuerungstransparenz des Status quo voraus, damit Entscheider an den richtigen Stellen Maßnahmen treffen können. Mittels verdeckter Testanrufe, sogenannter Mystery Activities, lassen sich Dialoge im Echtbetrieb bewerten. Die Kommunikation des Versorgers mit Wechselwilligen kann so neutral und objektiv gemessen werden, Schulungsbedarfe werden deutlich. Gegebenenfalls dienen Referenzgespräche sogar als Praxisbeispiel für die interne Lobby-Arbeit. Spot-Befragungen liefern eine Rückmeldung aus Kundensicht. Servicevorgaben sollten an den Unternehmenszielen ausgerichtet werden. Die Steuerung der Dienstleister muss auf mehr als auf Vorgangszeiten und Direktlösungsraten basieren.*

den Moment, in dem ein Energieversorger vom Wechsel oder der Wechselabsicht erfährt. Im Zeitalter von Internetdiensten wie Verivox, Toptarif und Tarifvergleich erhalten Wechselwillige schnell und übersichtlich Auskunft zu den besten Tarifen in ihrem Versorgungsgebiet. Gleichzeitig nehmen Piktogramme, einfach gestaltete Online-Menüs und ausführliche Informationen den Kunden die Scheu vor der Abmeldung bei dem bisherigen Versorger. Service Ratings der Versorger sind zwar heute noch nicht die Regel, gelten in Kürze aber sicherlich als Standard. Nun geschieht es beim Ausfüllen der Anmeldeunterlagen für den neuen

Tarif oder Versorger nicht selten, dass der Kunde Kontakt mit seinem aktuellen Versorger aufnimmt, er hat schließlich Fragen wie: „Wann kann der Vertrag gekündigt werden?“; „Wie und wann erfolgt die Schlussrechnung?“; „Kann der aktuelle Zählerstand berücksichtigt werden?“ Hier bietet sich die Chance, zu handeln. Das erfordert zunächst die Frage nach der Motivation des Anrufs. Die Service-Mitarbeiter sollten sich viel öfter fragen: „Warum, lieber Anrufer, möchtest Du das eigentlich wissen?“ Doch tatsächlich erhalten die Anrufer lediglich brave Antworten zur Vertragslaufzeit und hören den Wunsch nach einem schönen Tag als Gesprächsabschluss – eine nicht wirklich überzeugende Service-Differenzierung, von Rückgewinnung keine Spur. Man lässt den Kunden einfach ziehen und der Kunden-Berater und damit das Unternehmen erfährt nichts über die Beweggründe für den Wechsel.

Auch und gerade beim Thema Smart Metering sitzen viele Call Center-Manager der Versorger starr vor Schrecken wie das Kaninchen vor der Schlange. „Solange der technische Hintergrund nicht geklärt ist ... wir kennen noch keine Tarife ... Wird schon nicht so schnell kommen“, lauten oftmals die Parolen. Zu häufig steht die Technik im Vordergrund, die Service-Qualität wird über die Effizienz des Vorgangs an sich definiert. Es ist Zeit, diese Sichtweise zu ändern, denn eine Wechselrate von 20 Prozent bedeutet, dass ein Energieversorger jeden fünften Kunden verliert. Bei 28 Prozent ist es schon jeder Dritte. Ein Sponsoring des lokalen Fußballvereines durch den lokalen Energieversorger

kann zwar helfen, überbrückt aber nicht die fehlende emotionale Bindung der Kunden. Wenn der Kunde einmal im Jahr wirklich anruft, sollte auch das Naheliegende passieren: Einfach guter Service!

**Bernhard Gandolf**



Bernhard Gandolf ist Certified Management Consultant/BDU und Inhaber von EISQ European Institute for Service Quality.

bernhard.gandolf@eisq.eu