



Kundenzufriedenheit durch ganzheitliches Feedbackmanagement

Olaf Geyer und Özgür Yildiz

Energieversorger stehen vor der Herausforderung, sich auf dynamisch ändernde Kundenbedürfnisse und steigende Kundenanforderungen einstellen zu müssen. Andernfalls laufen sie Gefahr, Marktanteile zu verlieren. Vor allem die Kommunikation mit Privatkunden stellt Energieunternehmen vor komplexe Aufgaben, da Kunden in diesem Bereich über Online-Portale eine kurze Reaktionszeit erwarten und zudem über soziale Medien geäußertes Feedback eine hohe Reichweite entfalten kann. Somit wächst der Anspruch an Energieunternehmen, Feedback schnell und professionell zu bearbeiten. Ein ganzheitliches Feedbackmanagement im Rahmen der Customer Centricity ist der Schlüssel dazu.

Zunehmender Wettbewerb durch etablierte und neue Akteure, sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse und steigende Kundenanforderungen stellen Energieversorgungsunternehmen (EVU) vor erhebliche Herausforderungen. Empirische Untersuchungen zeigen, dass EVU bis zu 10 % ihrer Bestandskunden im Laufe eines Jahres verlieren. Zentrale Gründe für einen Wechsel sind dabei laut Kundenbefragungen häufig schlechte Erfahrungen im Zuge der Interaktion zwischen Kunde und EVU. Die Kundenerfahrung rückt somit bei EVU zunehmend in den Fokus, jedoch haben diese nur sehr limitierte Möglichkeiten, durch eigene Informationsangebote und Kommunikationskanäle sowie guten Service zu punkten, denn die durchschnittliche Interaktionsdauer zwischen Kunde und EVU beträgt lediglich rund 12 Min. pro Jahr [1].

Für EVU bedeutet diese Erkenntnis, dass eine fokussierte Auseinandersetzung mit Kundenkontaktpunkten und den dazugehörigen Kundenerfahrungen notwendig ist,

um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen und hierdurch Kunden langfristig zu binden. Ausgehend vom branchenübergreifenden Trend zur stärkeren Kundenorientierung, der Customer Centricity, identifiziert der folgende Beitrag das Feedbackmanagement als ein Schlüsselement der Interaktion zwischen Kunden und EVU und zeigt auf, welcher Mehrwert durch ein ganzheitliches Feedbackmanagement generiert werden kann.

Customer Centricity bei EVU

Unabhängig von der Branche stellen aktuell noch immer viele Unternehmen ihr Produkt oder ihre Dienstleistung in den Mittelpunkt ihrer Vertriebsaktivitäten. Auch die Energiewirtschaft bildet hierbei keine Ausnahme. Dabei würde es sich vor allem für EVU anbieten, den Kunden und seine Erfahrungen in der Interaktion mit dem Unternehmen entlang seines Kundenlebenszyklus in den Mittelpunkt unternehmerischer Aktivitäten zu stellen, da sich eine Differenzierung nach Produkten im

klassischen Commodity-Geschäft als äußerst schwierig erweist. Hier kann eine kundenzentrierte Ausrichtung eines EVU entscheidend dazu beitragen, einen positiven Eindruck beim Kunden zu hinterlassen und im Wettbewerb aus der Masse an Anbietern von Versorgungsprodukten herauszuragen [2].

Für die kundenzentrierte Ausrichtung eines EVU sind vier Elemente von Bedeutung:

■ **Produkte:** Customer Centricity erfordert von EVU in vieler Hinsicht ein Umdenken bei der Entwicklung von Produkten. Der Kundennutzen muss stärker im Fokus der Produktentwicklung stehen. Hierfür bieten sich Unternehmen vom Perspektivenwechsel, z.B. über den Einsatz von Methoden wie Design Thinking bei der Produktentwicklung, bis hin zur Co-Kreation von Produkten verschiedene Optionen.

■ **Kommunikation:** In Bezug auf die Kommunikation mit dem Kunden ist ein Wandel von einem anonymen Verhältnis zwischen Kunde und EVU zu einer tiefen und indi-

vidualisierten Kundenbeziehung durch 1:1-Kommunikation notwendig. Teilelemente sind die Nutzung von Kommunikationskanälen, die vom Kunden präferiert werden; die selektive Kontaktaufnahme ausschließlich zu kundenseitig gewünschten Anlässen; eine kundenindividuelle Kontaktfrequenz sowie eine kundenspezifische Informationsdarbietung.

■ **Unternehmenskultur:** In Hinblick auf die Unternehmenskultur müssen Führungskräfte und Mitarbeiter sowohl eine kundenorientierte Denkhaltung als auch kundenorientiertes Handeln verinnerlichen. Dies erfordert eine hohe Anpassungsfähigkeit bei sich ändernden Kundenbedürfnissen sowie die Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Kollegen in agilen Projektteams, externen Partnern und Kunden.

■ **Customer Journey:** Die Customer Journeys beschreiben die Interaktionen eines Kunden mit dem EVU. Für eine Optimierung einer Customer Journey müssen sowohl die Interaktionspunkte (Touchpoints) als auch die Erlebnisse im Zuge einer Interaktion kundenzentriert ausgestaltet sein, um im Ergebnis eine hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen [3].

Im Zusammenspiel dieser vier Elemente der Customer Centricity kommt der Customer Journey eine besondere Bedeutung zu. Wie in der Einleitung dargestellt, sind die Kundenerfahrungen im Zuge der Interaktionen zwischen EVU und Kunde das Schlüsselement für eine lange Kundenbindung. Dementsprechend müssen EVU verschiedene Customer Journeys im Kundenlebenszyklus sowie dazwischenliegende Prozesse optimieren, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Zu diesen Customer Journeys gehören unter anderem das Beratungsgespräch in der Interessensphase des Kunden, der Vertragsabschluss in der Kaufphase des Kunden sowie Kundenerfahrungen im Zuge des Tarifwechsels oder das Übermitteln einer Beschwerde. Während positive Erfahrungen den Kundenzufriedenheitsgrad steigern und die Kundenbindung erhöhen, senken negative Erfahrungen die Kundenzufriedenheit und können in letzter Konsequenz zu einer Kündigung bestehender Verträge führen (Abb. 1).

EVU müssen somit sicherstellen, dass sie das Portfolio ihrer Customer Journeys fort-

während prüfen und bei Bedarf optimieren. Die Priorisierung der zu optimierenden Customer Journeys erfolgt dabei anhand ihrer Bedeutung für den Kunden und dem aktuellen Kundenzufriedenheitsgrad einer spezifischen Customer Journey. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Customer Journeys, die für Kunden eine hohe Bedeutung haben, aufgrund ihrer Wichtigkeit einer ständigen Prüfung durch das EVU unterliegen sollten und somit immer ein mittlerer Handlungsdruck hinsichtlich der Qualitätssicherung vorliegt (Abb. 2).

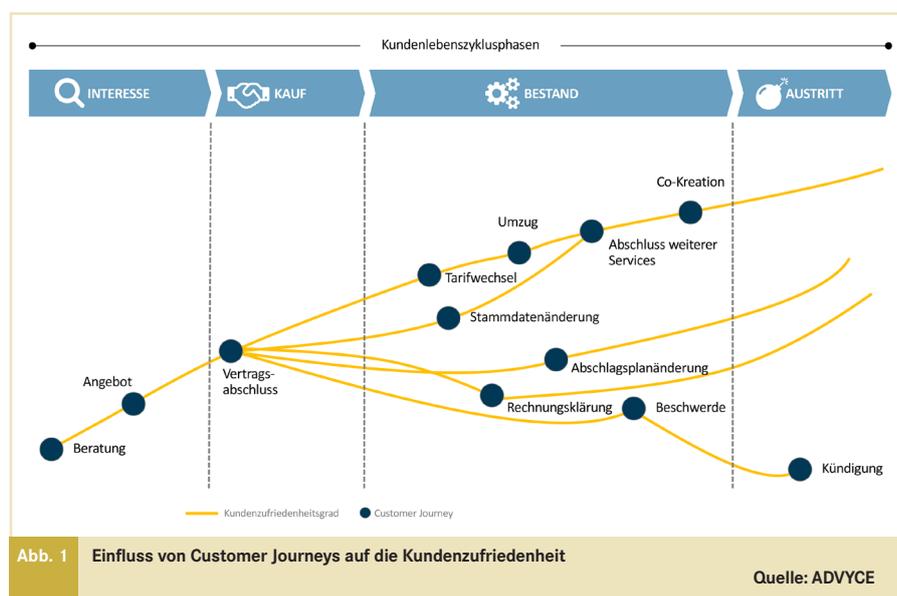
Feedbackmanagement als Baustein eines kundenzentrierten EVU

Der Umgang von EVU mit Kundenbeschwerden ist eine der wichtigsten Customer Journeys im Lebenszyklus eines Kunden im Energiesektor. Hierfür bedarf es der Schaffung geeigneter Strukturen zur Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Maßnahmen zur Beantwortung von Kundenbeschwerden, zusammengefasst unter dem Begriff des Feedbackmanagements. Energieunternehmen leiten die Anforderungen an ein Feedbackmanagement zum einen aus dem Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) ab, insb. § 111 EnWG. Dieser verpflichtet EVU dazu, Beanstandungen von Verbrauchern im Sinne des § 13 BGB insbesondere zum Vertragsabschluss oder zur Qualität von Leistungen eines EVU, die den Anschluss an das Ver-

sorgungsnetz, die Belieferung mit Energie sowie die Messung der Energie betreffen, innerhalb einer Frist von vier Wochen zu bearbeiten.

Zum anderen ergibt sich der Bedarf nach einem umfassenden Feedbackmanagement aus der Wichtigkeit der Beschwerde für den Kunden. Eine unzureichend beantwortete Kundenbeschwerde mindert die Kundenzufriedenheit erheblich. Dies kann u.a. zur negativen Beeinflussung anderer Bestandskunden oder möglicher Neukunden führen, z.B. über negative Beurteilungen in sozialen Medien, oder zur Beendigung des Vertragsverhältnisses zwischen Kunde und EVU, zumal über Online-Portale ein Anbieterwechsel binnen weniger Minuten ermöglicht wird. Folglich sollte der Umgang mit Kundenbeschwerden im Fokus jedes EVU stehen, das eine kundenzentrierte Ausrichtung als Ziel verfolgt [4].

Aus der Perspektive des Customer Centricity-Ansatzes ist zu bedenken, dass die Vorgaben des EnWG zur Beantwortung von Kundenbeschwerden den Ansprüchen von Kunden nur unzureichend entsprechen. Dies wird insbesondere anhand der gesetzlichen Bearbeitungsfrist von vier Wochen deutlich. Kunden sind aus anderen Branchen, z.B. dem Online-Handel, Serviceniveaus gewöhnt, die eine Beantwortung von Kundenanliegen und -beschwerden innerhalb von 24 Stunden bieten. Dieser Komfort und Serviceanspruch wird von Kunden auch auf die Energiewirt-



schaft übertragen. Somit gilt es für EVU, sich bei der Ausgestaltung des Feedbackmanagements und der Festlegung von Servicezielen an den Erwartungen von Kunden auszurichten.

Des Weiteren ist es für EVU wichtig, das Feedbackmanagement als wichtige Informationsquelle für die kundenzentrierte Ausrichtung des Unternehmens zu verstehen. Kundenfeedbacks liefern wichtige Erkenntnisse zu Produkten und Customer Journeys eines EVU. Um die Chancen des Feedbackmanagements vollständig zu nutzen, müssen Kundenfeedbacks systematisch erfasst und ausgewertet werden. Diese Datenerfassung und -analyse ermöglicht es, konkrete Handlungsbedarfe zu identifizieren und Maßnahmen im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses abzuleiten und umzusetzen. Somit sollte das Feedbackmanagement als Bestandteil eines unternehmensweiten Qualitätsmanagements betrachtet und in diesen Rahmen integriert werden (Abb. 3).

Das Feedbackmanagement der Stadtwerke Lübeck

Die Stadtwerke Lübeck als regionaler Energie- und Infrastrukturdienstleister haben den Mehrwert eines ganzheitlichen und unternehmensweiten Feedbackmanagements erkannt und Ende 2017 gemeinsam mit externer Unterstützung ein umfangreiches Projekt gestartet.

Die Umsetzung des Projektes erfolgte dabei in mehreren Phasen. Der erste Schritt bestand in der Ausführung einer IST-Analyse der bestehenden Strukturen zur Aufnahme und Bearbeitung von Kundenfeedbacks. Anschließend wurde bereichsübergreifend ein grundlegendes Feedbackmanagement-Konzept entwickelt. Hierbei dienten die im Qualitätsmanagement-Framework skizzierten Elemente als strukturelle Grundlage (Abb. 3). Die spezifische Umsetzung des Konzeptes erfolgte im Privatkundenvertrieb als Pilot für das ganze Unternehmen. Nach erfolgreicher Implementierung des Pilotprojektes und einer Testphase erfolgte schließlich der Rollout des Konzeptes auf weitere Funktionen.

Für die Entwicklung des Feedbackmanagementkonzeptes wurde zunächst die Definition und Abgrenzung des Begriffs „Feedback“ als Basis für das Feedbackmanagement entwickelt. Hierbei war es wichtig, den sehr häufig verwendeten, jedoch eher negativ besetzten Begriff der „Beschwerde“ durch „Feedback“ zu ersetzen.

Die Aufgaben und Tätigkeiten des Feedbackmanagements wurden in der Konzeptphase anhand von vier Kategorien erarbeitet:

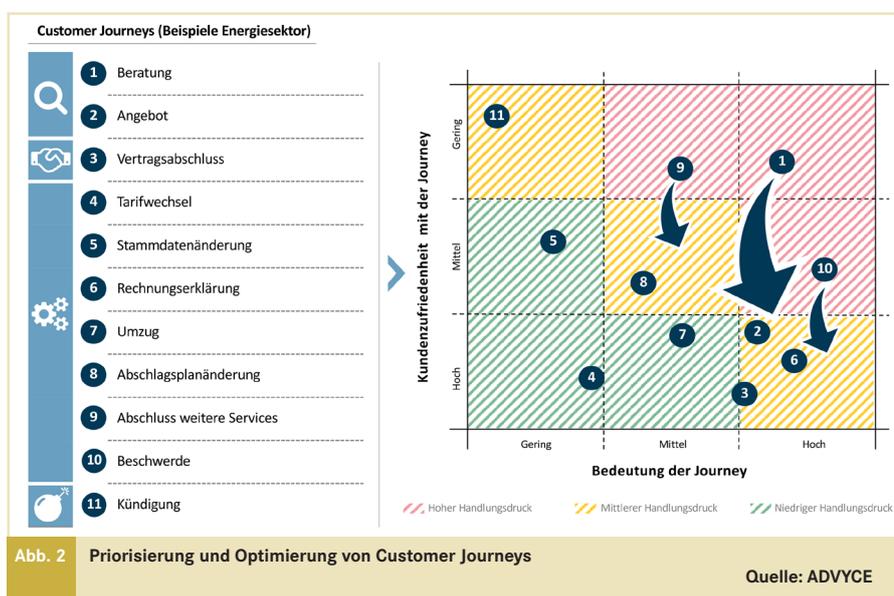
- strategisches Feedbackmanagement, z.B. strategische Planung;
- direktes Feedbackmanagement, z.B. Feedbackannahme und -bearbeitung;

- indirektes Feedbackmanagement, z.B. Feedbackauswertung und -reporting;
- Methoden und Tools, z.B. systematische Weiterentwicklung von Prozessen und Systemen.

Anschließend wurden die Aufgaben in der Organisation durch klare Rollenbeschreibungen verankert. Besonders wichtige Rollen waren dabei zum einen das zentrale Feedbackmanagement bzw. der zentrale Feedbackmanager, zum anderen die Feedbackbeauftragten in den Fachbereichen. Der zentrale Feedbackmanager steuert als koordinierende Stelle insbesondere Fragen der strategischen Planung und systematischen Verbesserung von Prozessen und erstellt hierfür eine fachbereichsübergreifende Feedbackauswertung sowie einen übergreifenden Report. Die dezentralen Feedbackbeauftragten der Fachbereiche mit Kundenkontakt koordinieren die Bearbeitung, Nachverfolgung und Beantwortung von Kundenfeedbacks in ihrem jeweiligen Fachbereich und sind zudem für die Auswertung und das Reporting innerhalb ihres Fachbereiches verantwortlich. Dies ermöglicht zusätzlich zur integrierten Analyse auf zentraler Ebene die Identifikation von fachbereichsspezifischen Handlungsfeldern.

Weitere Schritte der Konzeptphase umfassten u.a. die begriffliche Abgrenzung von Feedbacks und des Feedbackmanagements, die Festlegung von Feedbackkategorien und -merkmalen als Grundlage für die strukturierte Erfassung und Analyse sowie die gemeinsame Entwicklung von Zielen für das Feedbackmanagement. Die begriffliche Abgrenzung ist dabei wichtig, da Kunden ihr Anliegen nur selten als Feedback oder Beschwerde benennen. Folglich sind Mitarbeiter mit direktem oder indirektem Kundenkontakt ausgehend von einer klaren Begriffsdefinition zu sensibilisieren und zu schulen, damit Feedbacks erkannt, erfasst und bearbeitet werden können.

Die eindeutige Festlegung von Feedbackkategorien und -merkmalen im Zuge der Konzepterstellung hilft Mitarbeitern dabei, wesentliche Elemente eines Kundenfeedbacks wie z.B. die betroffene Organisationseinheit des Unternehmens, den Feed-



background oder den Eingangskanal strukturiert zu erfassen und hierdurch sowohl die reibungslose Feedbackbearbeitung zu gewährleisten als auch eine einheitliche Datenlage für die Analyse und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufzubereiten. Die gemeinsame Festlegung von Zielen, z.B. in den Dimensionen Finanzen, Kunden, Prozesse und Mitarbeiter, diene schließlich als Grundlage für die Ableitung von Performanceindikatoren anhand derer die Leistung des Feedbackmanagements der Stadtwerke Lübeck überprüft und gesteuert werden kann.

Die Implementierung des Konzeptes erfolgte durch gemeinsam entwickelte Gruppentrainings sowie Unterweisungsunterlagen und E-Learning-Einheiten zum Selbststudium für die Mitarbeiter im Kundenkontakt. Hierdurch wurde gewährleistet, dass ein einheitliches Verständnis sowohl in Bezug auf begriffliche Aspekte als auch auf die übergeordneten Ziele, insbesondere die Kundenzentrierung und die Optimierung von Prozessen innerhalb der Stadtwerke Lübeck, vorliegt.

Fazit und Ausblick

Für die Stadtwerke Lübeck war die Implementierung eines ganzheitlichen Feedbackmanagements ein voller Erfolg. Der Anspruch der Kundenzentrierung, der schon immer im Mittelpunkt des Han-

delns der Stadtwerke Lübeck stand, wurde durch das Thema Feedbackmanagement weiter gefestigt. Das einheitliche Verständnis von Feedbacks innerhalb der Organisation und das Bewusstsein über ihre Bedeutung in der Interaktion zwischen EVU resultierte in einer Erhöhung der Kundenorientierung und einem klareren Verständnis von Kundenanliegen. Dies stellt die schnelle und adäquate Bearbeitung von Feedbacks sicher und führte zu einer messbaren Steigerung der Kundenzufriedenheit, die durch Nachfassaktionen regelmäßig erhoben wird.

Darüber hinaus konnten weitere messbare Erfolge identifiziert werden. Durch die Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter mit Kundenkontakt konnte die Anzahl der erfassten Feedbacks deutlich gesteigert werden. Infolge dieser verbesserten Transparenz über Anzahl und Art der Feedbacks konnten Handlungsbedarfe, z.B. Prozessfehler bei der Bearbeitung von Feedbacks, gezielt identifiziert und entsprechende Optimierungsmaßnahmen eingeleitet werden. Dies führte in letzter Konsequenz zur weiteren Steigerung der Kundenzufriedenheit.

Perspektivisch wird es für die Stadtwerke Lübeck wichtig sein, den Gesamtablauf aus Aufnahme, Bearbeitung, syste-

matischer Auswertung und Diskussion von Feedbacks sowie die Ausführung von Verbesserungsmaßnahmen konsequent weiterzuentwickeln.

Für EVU im Allgemeinen gilt, dass Entwicklungen im Bereich der Digitalisierung fortwährend geprüft und bei Bedarf in den Rahmen des Feedbackmanagements integriert werden müssen, um dem Anspruch der Kundenzentrierung gerecht zu werden. Ein Beispiel ist das Anbieten neuer Kommunikationskanäle für Kunden. Hier existieren erste Ansätze, die Kunden den Kontakt zu ihrem Versorger über intelligente Lautsprecher ermöglichen, die um sprachgesteuerte, intelligente persönliche Assistenten wie z.B. Amazons ALEXA erweitert werden.

Weitere Verbesserungspotenziale für das Feedbackmanagement liegen im Bereich der Teilautomatisierung von Feedbackbearbeitungsprozessen sowie der interaktiven Unterstützung von Mitarbeitern während eines Kundengesprächs durch Anwendungen aus dem Bereich der künstlichen Intelligenz [5].

Literatur

- [1] Dringenberg, H.; Bilstein, F.; Heider, C.: CVXM – Kleine Veränderung mit großer Wirkung – Customer Value & Experience Management in der Energiewirtschaft. A.T. Kearney, Düsseldorf/ Berlin 2018.
- [2] Walter, W.M.: Der Einfluss der Digitalisierung auf die Organisation eines Unternehmens. In: Doleski, O.D. [Hrsg.]: Herausforderung Utility 4.0 – Wie sich die Energiewirtschaft im Zeitalter der Digitalisierung verändert, Wiesbaden 2017, 227-247.
- [3] Geyer, O.; Aeiikens, H., Yildiz, Ö.: Customer Centricity – Neues Trendthema oder echter Mehrwert? (interne Workshopunterlage). ADVYCE, Düsseldorf 2019.
- [4] Geyer, O.; Huth, C.: Professioneller Umgang mit Beschwerden durch ganzheitliches Feedbackmanagement. In: ew Spezial (3/2018), S. 36-38.
- [5] Meyen, A.: Robotic Process Automation – Kollege Roboter. In: ew Spezial (1/2019), S. 42.

*O. Geyer, Senior Partner und Geschäftsführer, Dr. Ö. Yildiz, Manager, ADVYCE GmbH, Düsseldorf
o.geyer@advyce.com
o.yildiz@advyce.com*

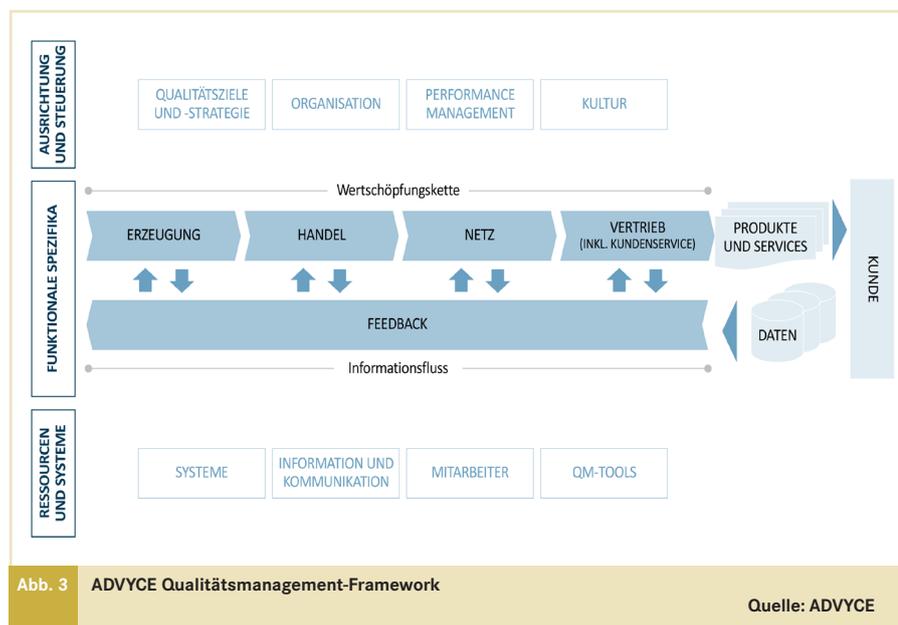


Abb. 3 ADVYCE Qualitätsmanagement-Framework

Quelle: ADVYCE