

Mitarbeiter und guter Kundenservice

Das Chaos – Gibt es Wege aus der Krise?

16. Juni 2011, Frankfurt/Main. 12. EVU-Infotag Invitel



Jan Devries

imug

Brühlstraße 11
30169 Hannover

T 49.511. 12196-0
F 49.511. 12196-95

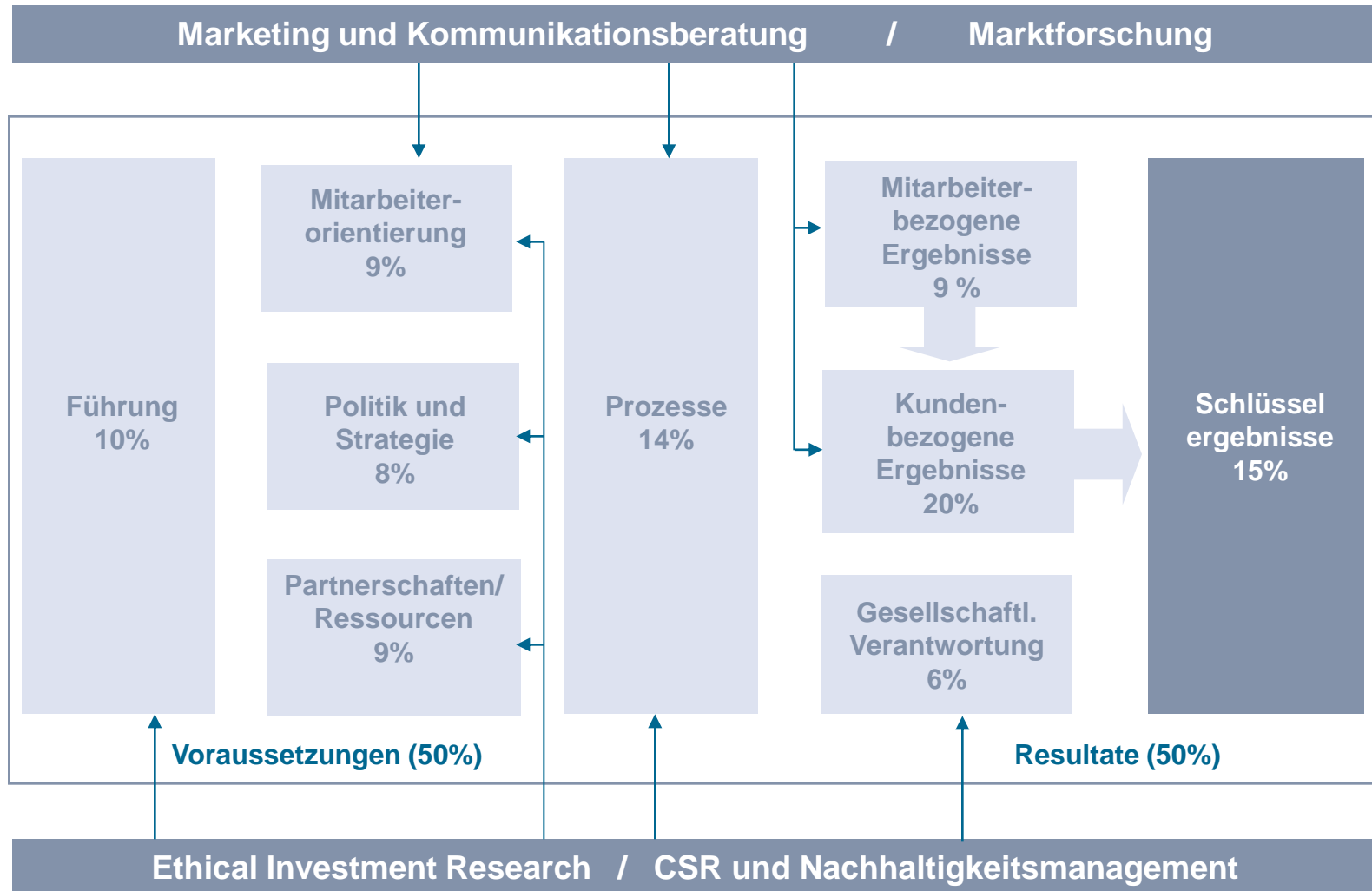
contact@imug.de
www.imug.de

imug

Agenda

- ▶ Warum uns das Thema wichtig ist
- ▶ Wovon auszugehen ist
- ▶ Herausforderungen und Missverständnisse
- ▶ Modernes Verständnis von Kundenservice

Einmal vorab: Business Excellence als imug-Referenzrahmen



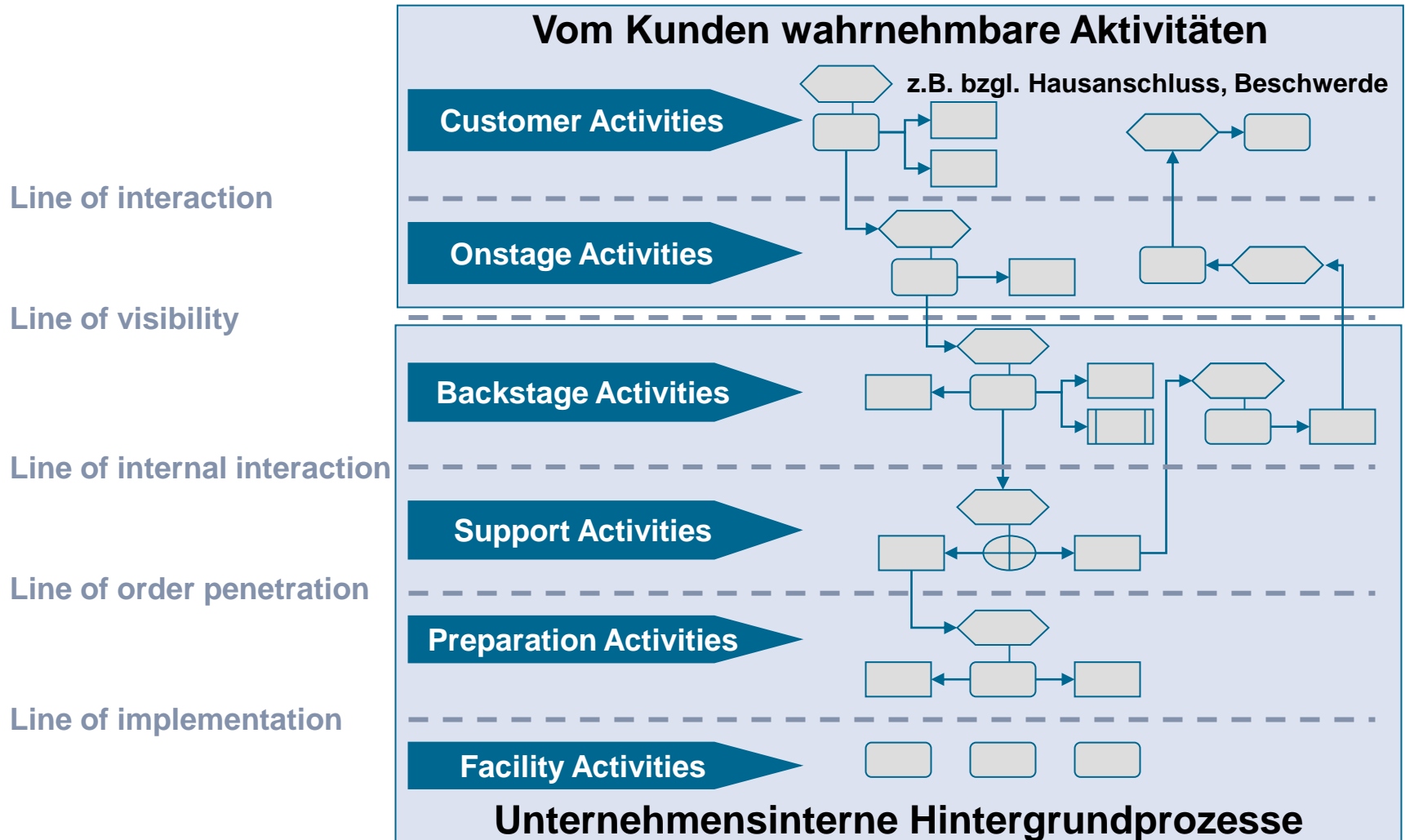
imug Vision: Consumer Excellence

- ▶ Wer Marketing nur auf Sozialtechniken reduziert, um Produkte zu verkaufen, hat mit Verbraucherinteressen nichts bis wenig im Sinn.
- ▶ Marketing, Marktforschung und Kundenorientierung eines „vorkopernikanischen“ Marktverständnisses behandeln Konsumenten als „Sterne, die um das eigene Unternehmen kreisen.“
- ▶ Konsumenten sind nicht Wertevernichter ("Verbraucher"), sondern Teil der Wertschöpfungskette.
- ▶ Die Wertschätzung, der Nutzen der Produkte und ein umfassendes Konsumerlebnis kann beim Konsumenten nur entstehen, wenn alle Bestandteile der Wertschöpfungskette (und damit auch Service, Produkt und Kommunikation) stimmen.

Unsere Kernthemen

- ▶ Radikale Verbrauchersicht auf Service, Leistungen
- ▶ Service und Verbrauchernutzen als Zielpunkt aller vorgelagerten Marketingplanungen
- ▶ Produktqualität, Service und Information integriert behandeln
- ▶ Nachhaltigen Konsum fördern

Auch noch einmal vorab: Servicequalität muss Prozesse im Hintergrund beachten



Einflussgrößen auf die Kundenorientierung von Mitarbeitern

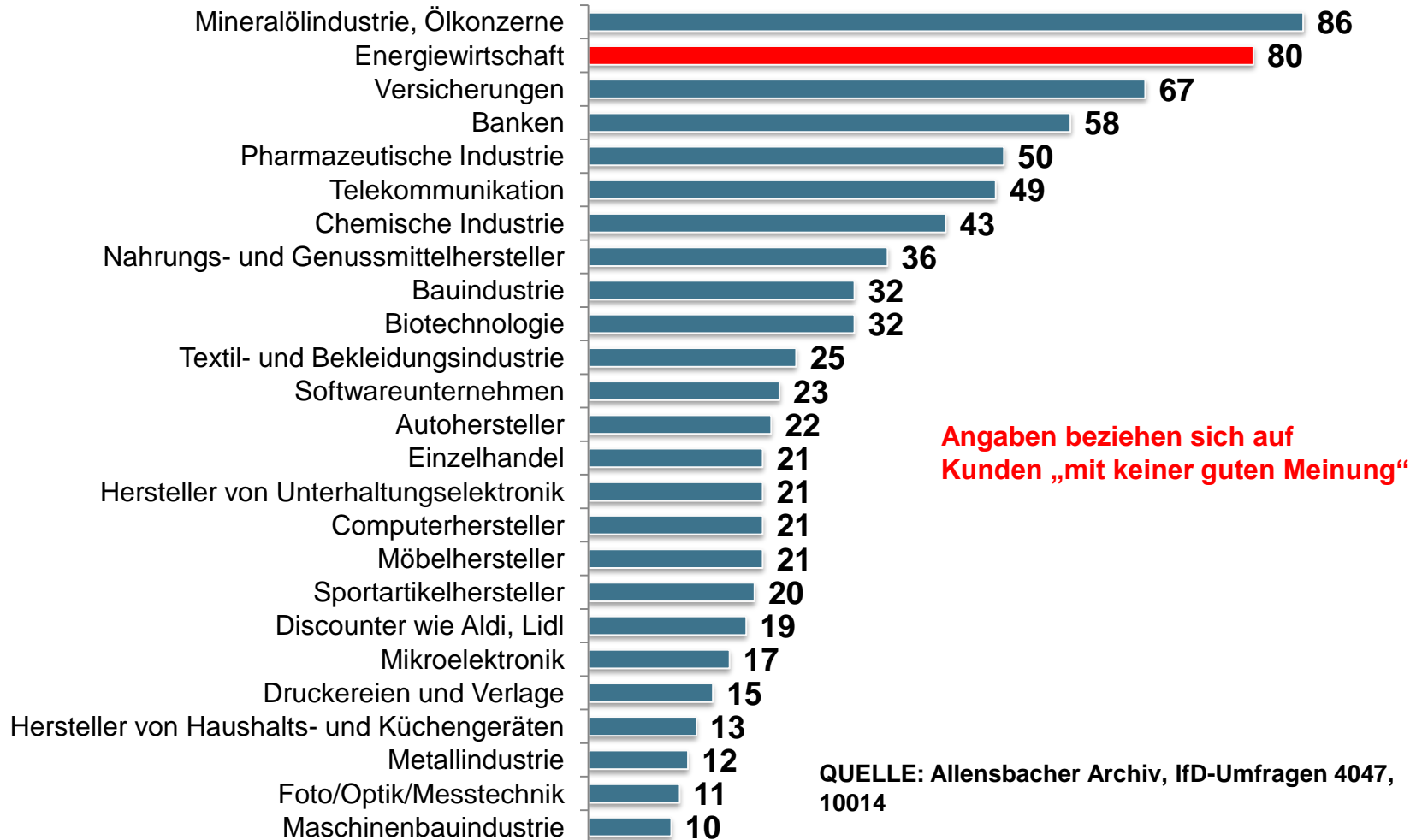


Agenda

- ▶ Warum uns das Thema wichtig ist
- ▶ Wovon auszugehen ist
- ▶ Herausforderungen und Missverständnisse
- ▶ Modernes Verständnis von Kundenservice

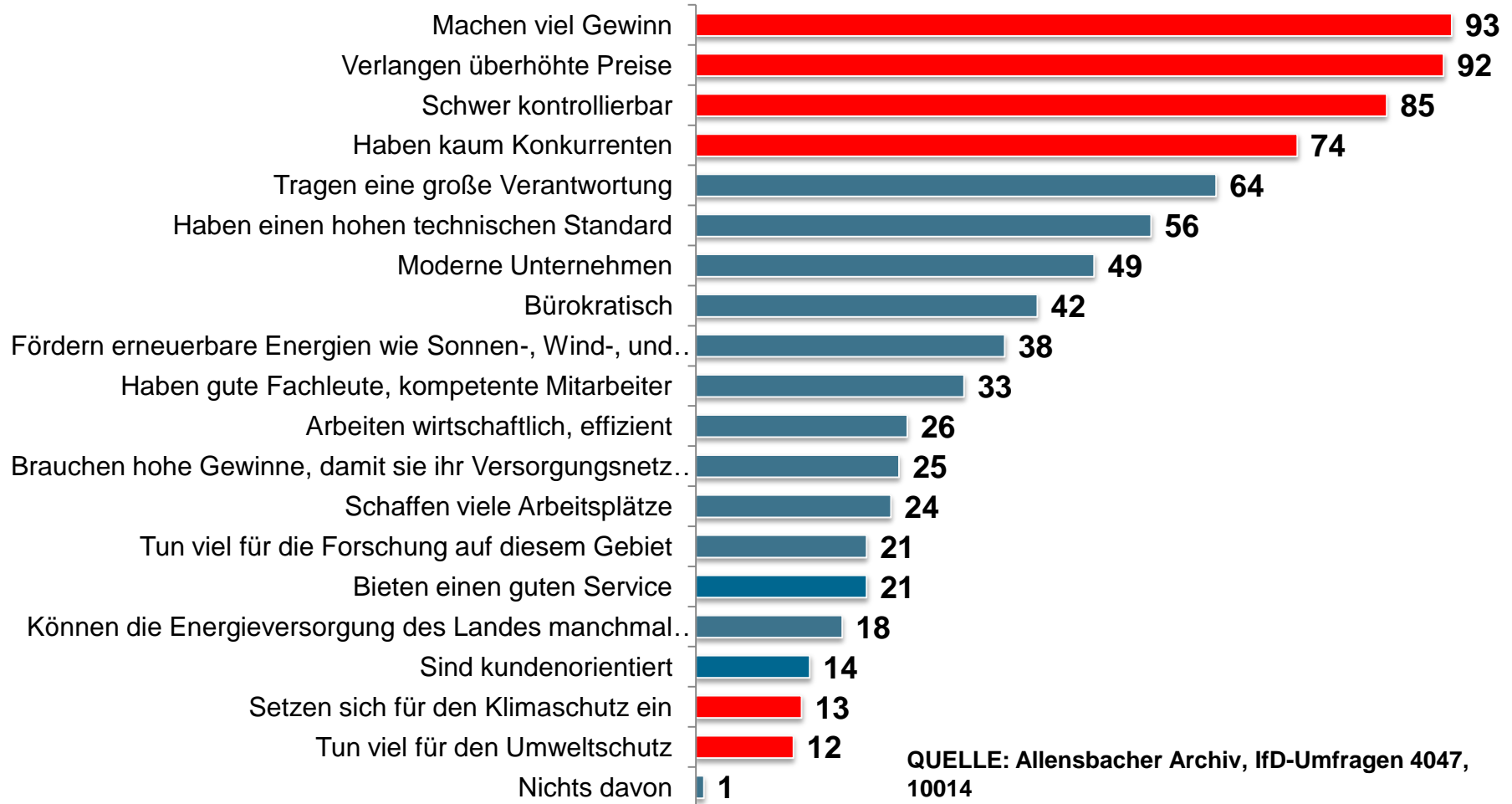
Energiewirtschaft an der Spitze der schlecht bewerteten Branchen

FRAGE: "Hier auf den Karten stehen einige Branchen, einige Wirtschaftszweige. Von welchen davon haben Sie eine gute Meinung, und von welchen haben Sie keine gute Meinung?"



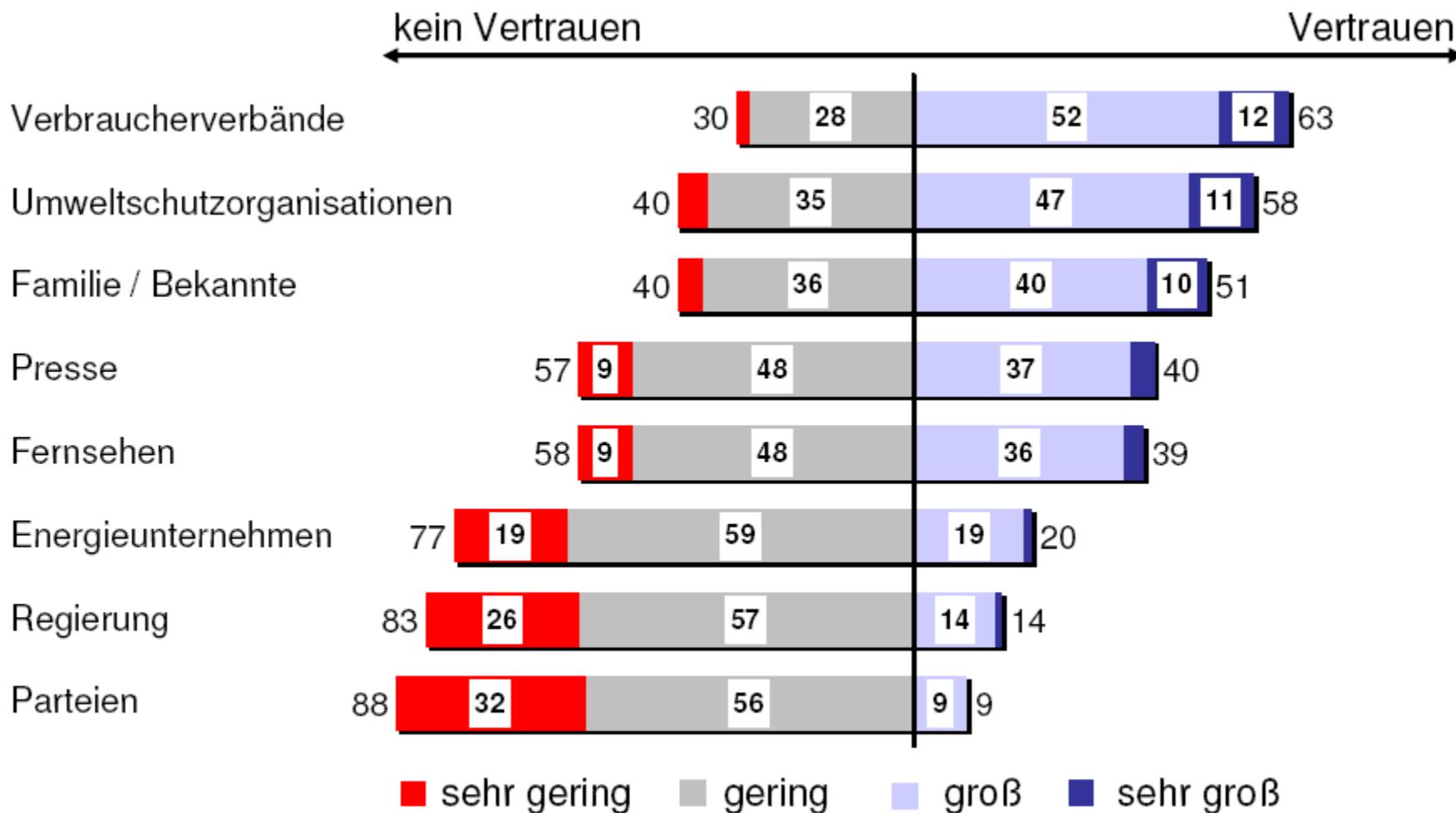
Geradezu „Frankenstein’sches“ Wahrnehmungsprofil

FRAGE: "Hier auf diesen Karten steht Verschiedenes aufgeschrieben. Nach dem, was Sie wissen oder vermuten, was trifft Ihrer Meinung nach auf die Energieversorgungsunternehmen zu? "



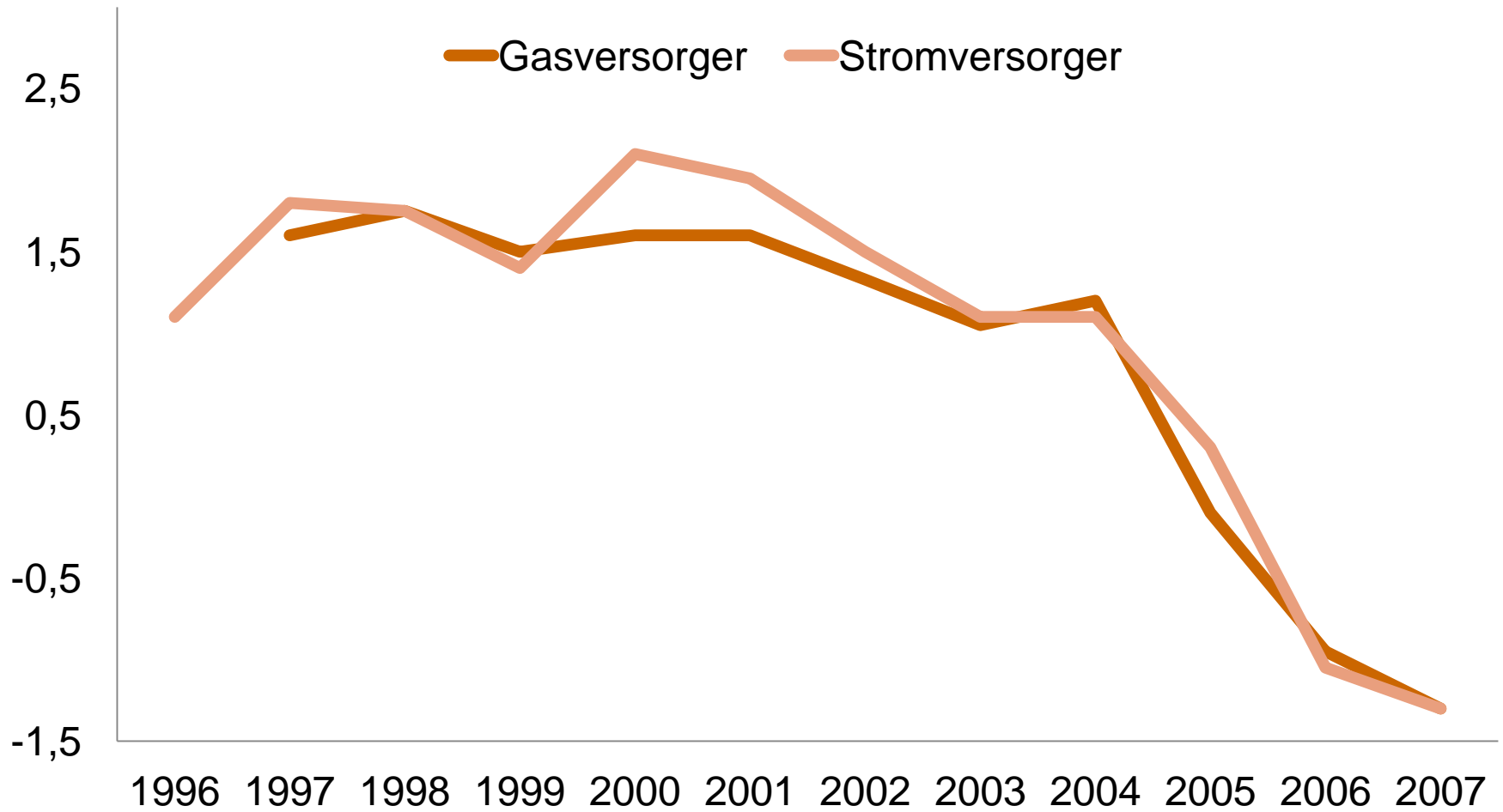
QUELLE: Allensbacher Archiv, IfD-Umfragen 4047, 10014

Bürger bringen Unternehmen generell, aber auch den Energieunternehmen nur wenig Vertrauen entgegen

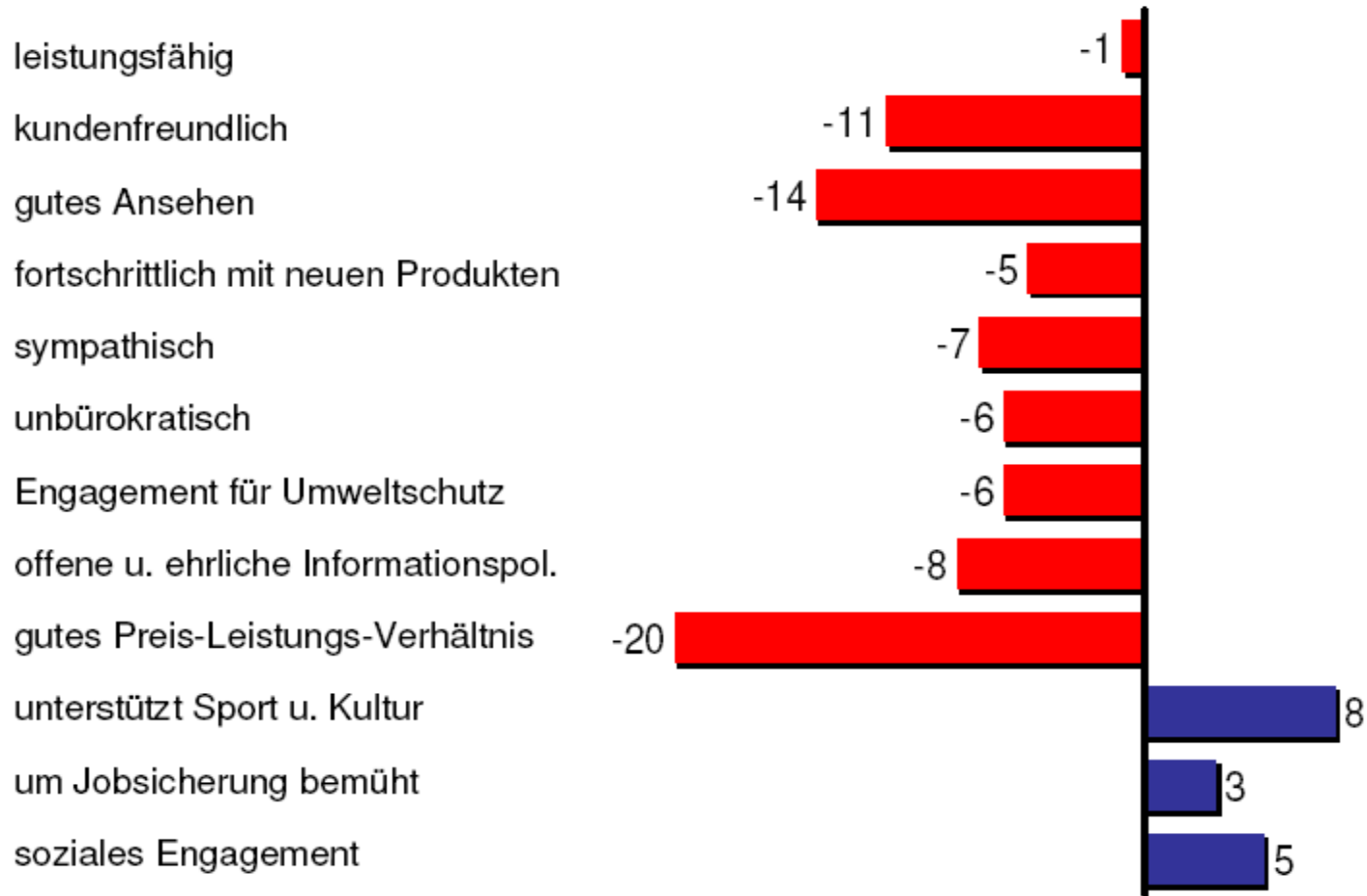


FGW Telefonfeld: BDEW Energiemonitor 01/2008 (n=1.006); rundungsbedingte Summenabweichungen

„Sinkflug“ in der Imagewahrnehmung hält weiter an.

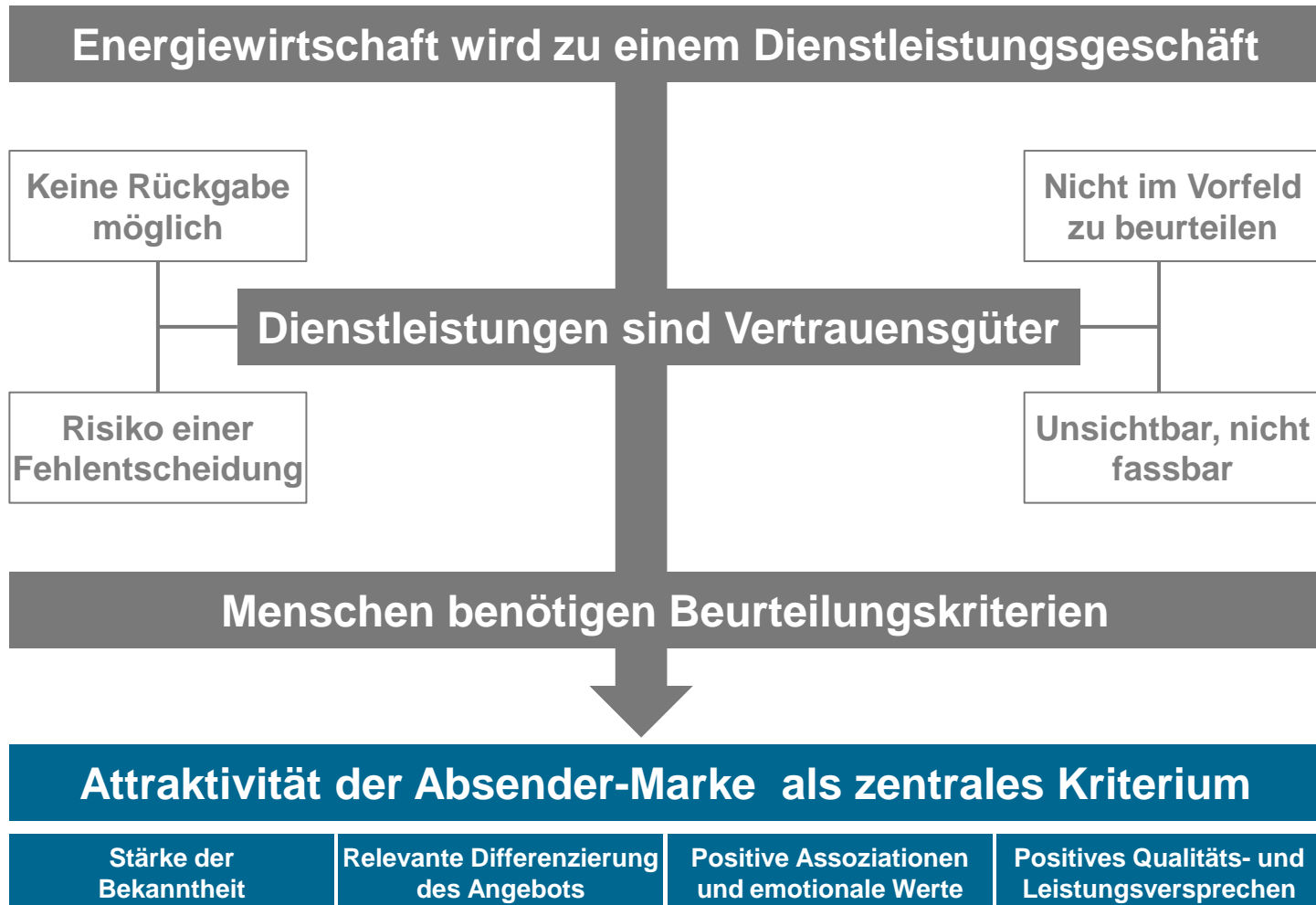


Dramatische Veränderungen im langfristigen Imageprofil von Energieversorgern (Vergleich 2001 zu 2008)



FGW Telefonfeld: BDEW Energiemonitor 01/2008 (n=1.006)

Wie entwickelt sich eine Vertrauensmarke: Die Vergegenständlichung einer Commodity



Aber: Vertrauensmarken „zieht man nicht mal eben so aus der Tasche“...

Ergebnis:

Vertrauensmarke mit starker Attraktivität und Bindungskraft

Ebene 3:

Positive rationale und emotionale Reaktionen der Zielgruppen und Stakeholder

Ebene 2:

relevante und positive Markendifferenzierung

Ebene 1:

Breite und tiefe Markenbekanntheit



Aktuelle Kommunikationsstile: Brechen Sie aus der heilen Welt der Marken- und Produktkommunikation aus



Wofür wird da eigentlich geworden: Versicherungen, Körperpflegeprodukte, Waschmittel, Energieprodukte?



Vielzahl von übergreifenden Kommunikations- und Positionierungsfehlern in der Vergangenheit

Beziehung:

- ▶ Fehlen von Emotionen (Wertschätzung und Verständnis)

Kommunikation:

- ▶ Keine konsistenten Argumente (Transparenz, Konsequenz, Plausibilität, Glaubwürdigkeit) und keine moderne Marktpositionierung

Einstellung:

- ▶ Rechtsstandpunkt statt Lösungsverhalten (Steigerungslogik, Fokus auf Eigeninteresse, Klüngerlei der Branche, Durchsetzung vor Gericht)

Prozesse:

- ▶ Unantastbarkeit der alten Strukturen (Branchenzusammenhalt, Kunde als Abnehmer, Lieferant vor Kunde)

Produkt- und Leistungsdefinition:

- ▶ Unpräzise, nicht nutzenorientiert, strategisch inkonsistent und widersprüchlich, kein Zielgruppenverständnis und -ansprache

Agenda

- ▶ Warum uns das Thema wichtig ist
- ▶ Wovon auszugehen ist
- ▶ Herausforderungen und Missverständnisse
- ▶ Modernes Verständnis von Kundenservice

Verbraucher auf der Suche nach Substanz

- ▶ Rechtfertigung und Rationalisierung von Kaufentscheidungen
- ▶ Suche nach authentischen Produkten von vertrauenswürdigen Marken
- ▶ Vertrauensverlust in „modische“ Marken und Produkte
- ▶ Suche nach echten Markenwerten anstelle des „Spiels mit der Marken-Story“
- ▶ Weg von Stereotypen und Phrasen ohne Substanz
- ▶ Entlastung, Unterstützung, Bequemlichkeit bei Produkten mit Low-Involvement



Guter Service kann so schön sein. Bei hausgemachten Problemen darf mensch sich aber über eine mangelnde Servicequalität nicht wundern

Mängel auf der Ebene grundlegender Produkt- und Leistungsdefinition

- ▶ Unpräzise,
- ▶ nicht nutzenorientiert,
- ▶ strategisch inkonsistent und widersprüchlich,
- ▶ kein Zielgruppenverständnis und –ansprache

Die Mehrzahl der Servicekontakte von Energieversorgern bieten keinen Zusatznutzen, sondern „heilen“ interne Produkt-, Organisations- und Prozessfehler

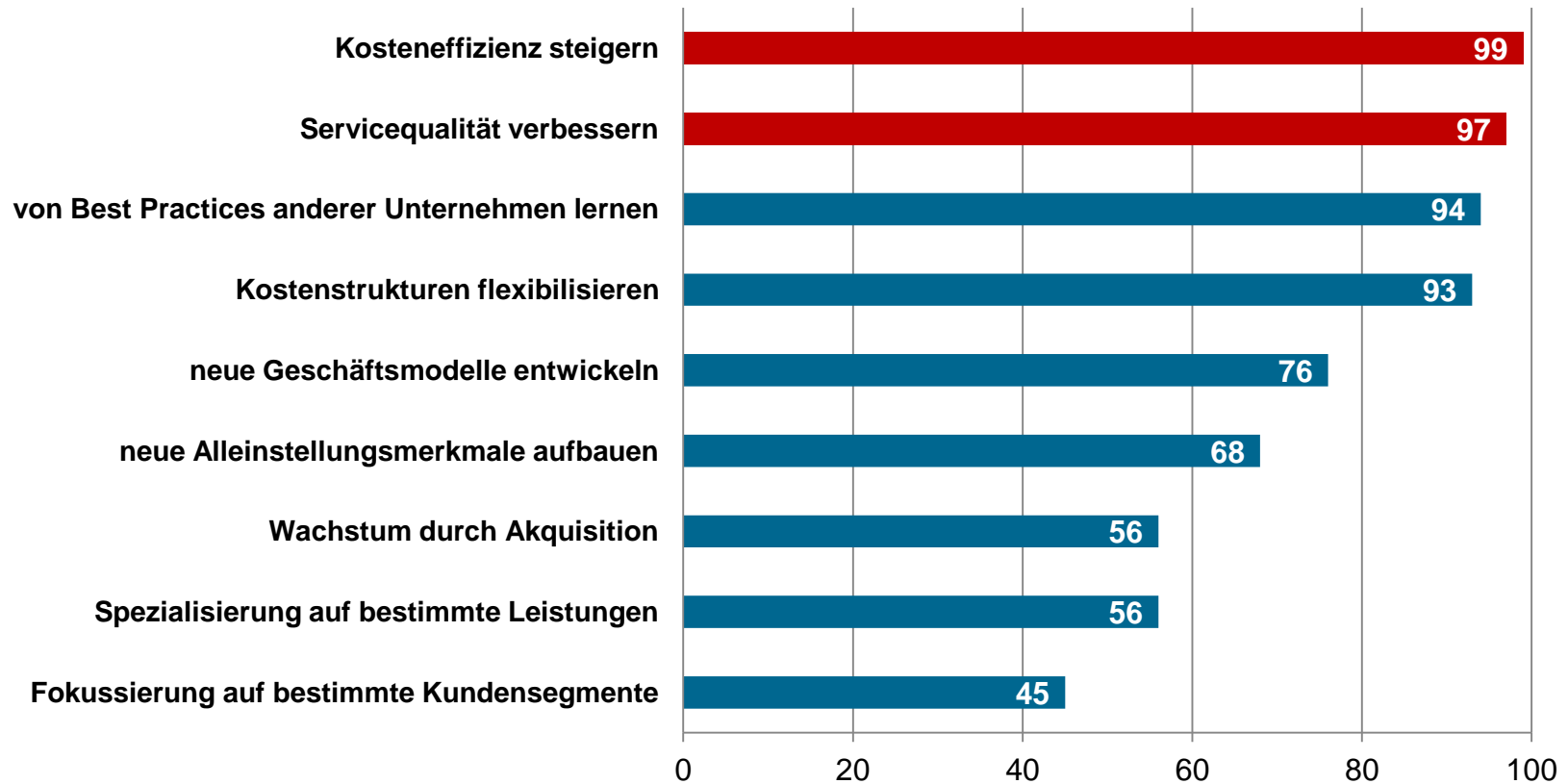
Harmlos ließen sich diese auch als „Sowieso“-Kontakte bezeichnen



Es sind Zweifel angebracht, ob sich bestimmte Strategien miteinander vertragen!

Welche Strategien verfolgen die Wettbewerber?

(Nutzen von Strategieansätzen in den kommenden Jahren für das eigene Unternehmen; in % der Befragten)



n = Topentscheider aus 100 Energieunternehmen

Quelle: Branchenkompass 2005 von Mummert Consulting und F.A.Z.-Institut

Agenda

- ▶ Warum uns das Thema wichtig ist
- ▶ Wovon auszugehen ist
- ▶ Herausforderungen und Missverständnisse
- ▶ Modernes Verständnis von Kundenservice

Was verstehen Sie eigentlich unter „Kundenservice“?

Beratungsqualität	Positionierung	Cross Selling
Kurze Reaktionszeiten	24 h Hotline	Pay per Service
Abschlag, Rechnung, Umzug	Online-Service	Controlling
Beschwerde-management	Faire Preise	Strategie
Förderprogramme	Workflows und IT-Support	Kundenwert
Contracting	Service Excellence	Energieeffizienz-Beratung
Servicegarantien	Kosten	Kundencenter

Kundenservice hat mehrere Gesichter

Kundenservice als Qualitätsanspruch

- ▶ qualitätsorientiertes und effizientes Handling der Sowieso-Kontakte
- ▶ Ansatzpunkte: Abwicklung von Rechnungsthemen, Umzügen etc., Beratungsqualität, Reaktionszeiten, Erreichbarkeit, Controlling und Servicegarantien

Kundenservice als differenzierte und aktive Kundenbetreuung

- ▶ Entwicklung von kundenwert-abhängigen Angeboten
- ▶ Initiieren von Kundenkontakten, z.B. Angebotskontakte, Neukundenbefragung, Nutzung von Cross Selling Potenzialen

Kundenservice als Leistungsangebot

- ▶ Entwicklung von Strom-/Gasprodukte mit neuen Rabatt- und Bonusmöglichkeiten
- ▶ Entwicklung von Beratungsangeboten und Förderprogramme, Entwicklung von Angeboten rund um das Thema Energieeffizienz

Kundenservice als Möglichkeit der Marktpositionierung

- ▶ Entwicklung eines besonderen, brancheneinmaligen Verständnisses von Kundenservice
- ▶ Einbindung des Kundenservice in die Unternehmensstrategien und Übergang in eine Langfristplanung

Energieversorger im Gleichschritt: das kommunizierte Verständnis von Kundenservice ist recht einheitlich

The image displays three browser windows side-by-side, each showing the website of a different energy provider. Blue circles are drawn around the service navigation menus on each site to highlight their similarities.

- SWM (left):** The navigation menu includes 'Service', 'Kontakt', 'Online-Service', 'SWM Servicegarantie', 'M-Sicherheitsservice', 'Energieberatung', 'Netzanschluss', 'Umzugservice', 'Erläuterung der Rechnung', 'Service für Installateure', 'Service für Tiefbauarbeiten', 'Service für Schulen', and 'Ausgezeichneter Kundenservice'. A sub-menu for 'Online-Service' lists 'Beratung / Messen / Veranstaltungen', 'Energieberatungszentrum', 'Energie SparTipps', 'Umzugservice', 'Förderprogramme', 'Erdgasfahrzeuge', 'solarthermische Anlagen', 'Thermographie', 'E-Check', 'Umstellbonus Erdgas', 'Ökobonus Wärme21', 'Kühl- und Gefriergeräte', 'Gebäudeenergieausweis', 'Online-Energieberatung', 'Energiesmessgerät', 'nextbike', 'Heizungsscheck', 'Messen/Events', and 'Strom-Rechnungserläuterung'.
- Vattenfall (middle):** The navigation menu includes 'Privatkunden', 'Geschäftskunden', and 'Über Vattenfall'. A sub-menu for 'Privatkunden' lists 'Regionalauswahl', 'Strom', 'Gas', 'Energieberatung', 'Service vor Ort', 'Wärme', and 'Netz'. There is also a 'Log-in' section for 'Kundenservice Online'.
- EnBW (right):** The navigation menu includes 'Privatkunden', 'Produkte', 'Energiesparen', and 'Kundenservice'. A sub-menu for 'Privatkunden' lists 'Online-Kundenzentrum', 'Neuerungen bei der Zählerstandsmitteilung', 'Kontakt', 'EnBW vor Ort', 'Umzugs-Planer', 'Installateurssuche', 'Zähler- und Gerätewechsel', 'Versorgungsbedingungen', 'Bauherrens-service', 'Erdgas-Wissen kompakt', 'Energie-Wissen kompakt', 'Servicequalität', 'EnBW Newsletter', 'Förderprogramme', 'Rechnungserläuterung', and 'nützliche Formulare & informative Broschüren'. A prominent call to action says 'Werden Sie zu Ihrem eigenen Energieberater' with a 'jetzt anmelden' link.

Der aktuelle Gegenentwurf zum Kundenservice vieler Energieversorger ist die „Service-Minimalisierung“ bei gleichzeitiger Preisstrategie

The image shows two overlapping browser windows. The top window is 'Yello Strom - Windows Internet Explorer' with the URL 'http://www.yellostrom.de/?mc=brandgoogle'. The page is yellow and features the 'Yello Strom' logo, navigation links, and a main headline: 'Wechseln bringt W 200 kWh geschenk'. Below this, it says 'Genug Strom für 48.000 hartgekochte Eier.' and 'Achtung: Die Hühner sind im Lieferumfang nicht enthalten.' There is a 'Strompreis erfahren.' button and a chat bubble with a woman's profile picture.

The bottom window is 'Günstiger Strom von primo - Ihr Energiediscounter | primo - Windows Internet Explorer' with the URL 'http://www.primo.de/startseite.html'. The page is green and features the 'primo der energiediscounter' logo. The main headline is 'WILLKOMMEN BEI EPRIMO!'. Below this, there are three circular icons labeled 'GAS', 'ÖKO-STROM', and 'STROM'. On the right, there is a 'Tarifrechner' section with a 'JETZT SPAREN!' button and a 'bis zu 100 EURO WECHSEL-BONUS*' badge. At the bottom, there are navigation links for 'Unternehmen | Presse | Häufige Fragen | Testurteile | Sitemap | Umzugservice | Impressum | Disclaimer'.

Kundenservice muss „strategischer“ und „origineller“ gedacht werden

Verständnis von Kundenservice klären

**Produkte/
Dienstleistungen**

Qualität

**differenzierte
Kundenbetreuung**

**Markt-
positionierung**

- ▶ **Austausch zwischen den relevanten Bereichen Kundenservice, Vertrieb, Marketing, Unternehmenskommunikation, Unternehmensstrategie, Geschäftsführung**
- ▶ **Status Quo analysieren**
- ▶ **das Originelle herausarbeiten**
- ▶ **zukünftige Entwicklungen berücksichtigen**
- ▶ **Einbindung in die Unternehmensstrategie**
- ▶ **Strategische Markenphilosophie entwickeln und umsetzen**
- ▶ **...**

**Ziele, Strategien, Maßnahmen ableiten und
in eine Langfristplanung mit Controlling überführen**

Konzept organisatorisch, prozessual und personell verankern

Strategisch meint: zielgerichtet, geplant und langfristig

Servicequalität analysieren

- ▶ aktuelles Niveau der Servicequalität erfassen z.B. mit Hilfe von Kundenbefragungen, Mystery Research, Benchmarkanalysen, Beschwerdeanalysen, Mitarbeiterinterviews etc.
- ▶ Stärken und Schwächen-Profil der Servicequalität erstellen

Servicequalität definieren

- ▶ Entwicklung einer bzw. Verankerung in einer Servicequalitäts-Strategie
- ▶ Aufbau eines Kennzahlensystems mit Qualitätszielen herunter gebrochen z.B. auf Anliegen, Bereiche, Kontaktwege
- ▶ Messmethoden festlegen
- ▶ Niveau der internen Servicequalität konkretisieren

Servicequalität praktizieren

- ▶ Maßnahmen zur Erreichung der Qualitätsziele umsetzen z.B. Information, Kommunikation, Training, Coaching, Prozessverbesserungen

Servicequalität optimieren

- ▶ Controlling der Servicequalität
- ▶ Analyse der Zielabweichungen und Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen z.B. in Optimierungsworkshops
- ▶ Festlegung der Qualitätsziele
- ▶ Umsetzungskontrolle

Servicequalität kommunizieren

- ▶ unternehmensinterne und -externe Kommunikation der Servicequalität z.B. mit Hilfe von Servicegarantien oder Qualitätszertifikate

Ansätze in Richtung „besonderer Service und Aktionen“ gibt es

Kundenanwalt / select-Service / Home - select Strom - Windows Internet Explorer

http://www.selectstrom.at/select-Service/Kundenanwalt

Kundenanwalt / select-Service / Home - select St...

select
Eines ist sicher. Ihr Strom.

Über uns

select-Produkte

select-Service

- Abbucherbonus
- Sozialbonus
- [Kundenanwalt](#)
- select-HomeService
- select-Schutz
- Rechnungserklärung
- MYselect

Energieeffizienz

Downloads

Kontakt

Zählerstandsbekanntgabe

select-Partner wählen

MYselect Login

Benutzername

Login

Home / select-Service / Kundenanwalt

select-Kundenanwalt

Der select-Kundenanwalt steht Ihnen bei speziellen Fragen zur Verfügung.

Herr Mussenbichler und sein Team informieren Sie, berichten oder vermitteln Sie an entsprechende Kompetenzzentren und Ansprechpartner.

Unser Kundenanwalt tritt dann auf den Plan, wenn es um tiefer gehende Probleme geht. Er kann allerdings nicht in laufende Verfahren oder private Streitigkeiten eingreifen oder eine rechtliche Vertretung im Streitfall übernehmen.

select-Kundenanwalt

Allgemeine Auskünfte zur Stromrechnung, zum Teilzahlungsbetrag oder Stromanschluss erhalten Sie bei unserer kostenlosen select-ServiceLine 0800 / 73 53 28.

Kundenanwalt-Telefonprechstunde: jeden Montag von 10 bis 11 Uhr unter der kostenlosen Nummer 0800 / 310 303.

Sie können Ihre Fragen auch per E-Mail an kundenanwalt@selectstrom.at senden.

Durch den select-Kundenanwalt: gut beraten – besser informiert.

Artikel drucken

SWB Bus und Bahn

Qualitäts-Tester gesucht!

Fahren Sie regelmäßig mit Bus und Bahn? Dann können Sie jetzt aktiv an der Verbesserung unserer Verkehrsleistungen mitwirken. Werden Sie Qualitäts-Tester bei **SWB Bus und Bahn**.

Ihre Aufgabe als Qualitäts-Tester:

Wie gelangen Ihre als Qualitäts-Tester gesammelten Eindrücke, Anregungen und Hinweise an die SWB Bus und Bahn?

Gesucht:

enercity Service-Verbesserer

Sie sind gefragt!

Wir können wir unsere Leistungen verbessern, den Kunden mindestens zufrieden stellen und vielleicht sogar begeistern?

Wir suchen Ihre Ideen!

Einfach Verbesserungsvorschlag auf eine Ideenkarte schreiben und Karte an das ZIM senden. Jeder Einsender erhält auf jeden Fall einen Preis. Oder sogar den Hauptgewinn:

1 Wochenende in London für 2 Personen!

Info: energiequelle Ausgabe Nr. 35 // [Ideenwertbewerbenercity.de](http:// Ideenwertbewerbenercity.de) // 4-30-2346, 4-30-2672
Einworbenschluss: 17.11.10.

enercity
positive energie

Nicht Selbsttäuschungen erliegen, die Fakten sind freundlich

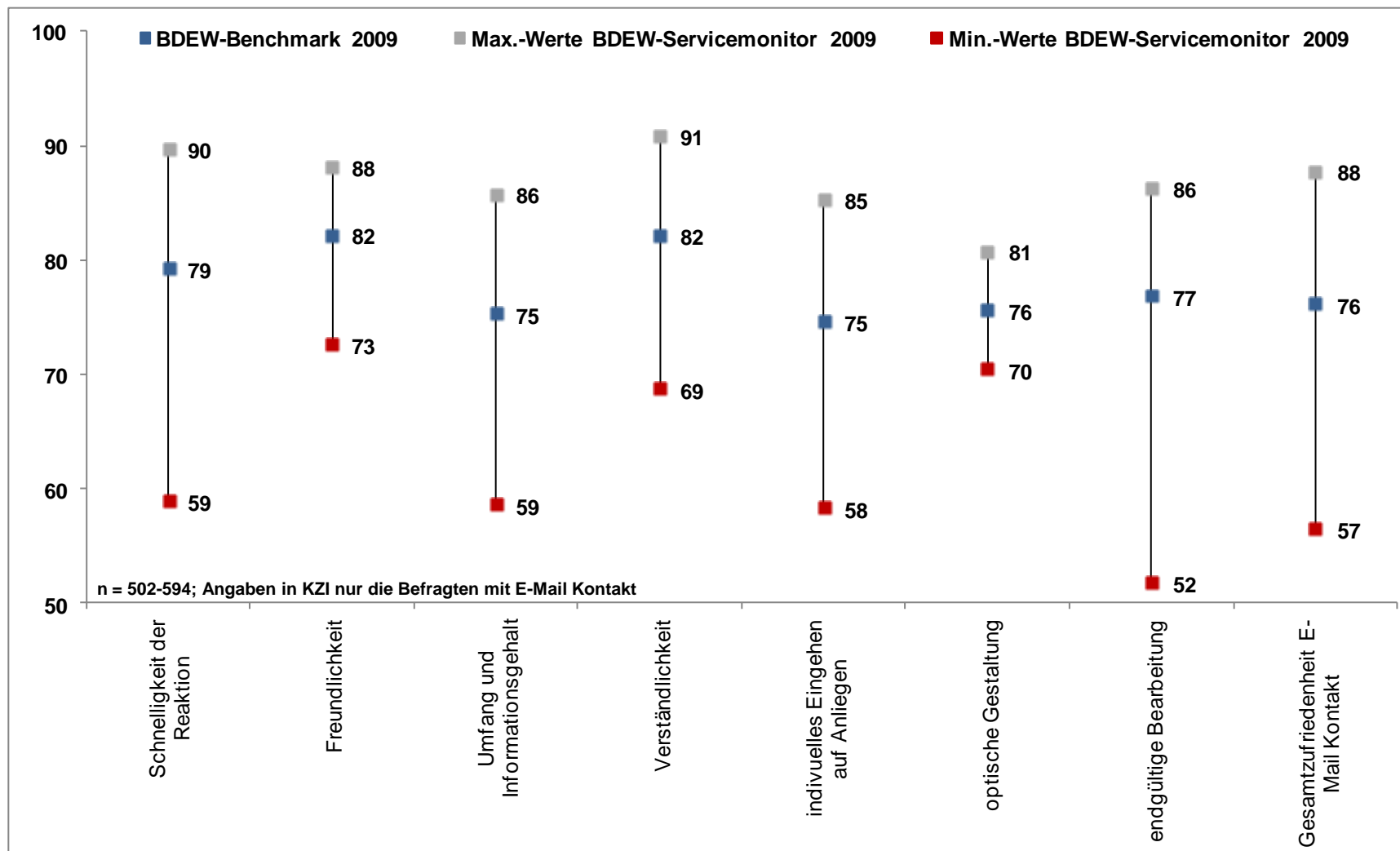
Sie werden von ihre Kunden nicht so gesehen, wie Sie es vielleicht gerne hätten...



...aber Sie sollten sich auch nicht über Ihren Kunden täuschen!

In der erlebbaren Praxis sind Energieversorger keinesfalls im Gleichschritt: Deutliche Unterschiede in den Serviceerfahrungen

Ergebnisse des imug-BDEW-Servicemonitor zur Beurteilung von E-Mail-Kontakten



Praxisbeispiel: Kundenzitate aus dem imug Benchmarkmonitor Beschwerdezufriedenheit

Auf die Frage: Wie zufrieden waren Sie mit der Freundlichkeit des Mitarbeiters?

- ▶ *„Einfach aufzulegen empfinde ich als sehr unfreundlich.“*
- ▶ *„Die Freundlichkeit der Mitarbeiter ist mir egal und hilft nach Jahren des Ärgerns auch nur wenig.“*

Auf die Frage: Wie zufrieden waren Sie mit der Fachkompetenz des Mitarbeiters?

- ▶ *„Die Mitarbeiterin konnte den PC offensichtlich nicht bedienen und war nicht in der Lage ihn so zu beherrschen, wie sie es wollte.“*

Auf die Frage: Warum waren Sie konkret unzufrieden mit der Verständlichkeit des Schreibens?

- ▶ *„Naja, ich verstehe schon, was das EVU von mir will, ich verstehe nur nicht, wieso sie mir das alle 3 Monate wieder schreibt...“*

Auf die Frage: Warum waren Sie konkret unzufrieden mit der Schnelligkeit der Zusendung?

- ▶ *„Wir haben zwei Monate auf den Brief von XY gewartet, das finde ich zu lange. Wenn Sie Mahnungen verschicken, dann geht das sofort. Wenn man aber als Kunde etwas möchte, dauert das ewig.“*

Praxisbeispiel: Die „kommunikative Realität“ in Briefen

Unverständliche Formulierungen

- ▶ „Orientiert an den gemessenen Verbrauch von 252 m³ bei einem derzeitigen Preis von 2,25 €/m³, dem Jahresgrundpreis von 24,00 € und der Umsatzsteuer von 7% sind mit der nächsten Abrechnung Wasserkosten von rd. 632,37 € zu erwarten.“
- ▶ „Wir entschuldigen uns ausdrücklich dafür, dass es unserer Aufmerksamkeit entgangen ist, dass im vorliegenden Fall noch die erforderliche Umrechnung vom berechneten Kleinstverbrauchstarif in das entsprechende Sonderabkommen für Gasheizbedarf vorzunehmen ist.“
- ▶ „Eine Gutschrift nachweislich gemessener Verbräuche bei erwiesener Messgenauigkeit nach den eichrechtlichen Bestimmungen und Darlegung der Verbrauchsverschiebungen aufgrund der rekonstruierten Fehlablesungen können wir nicht durchführen.“

Altmodisch

- ▶ „Dankend haben wir Ihr Schreiben erhalten.“
- ▶ „Wie telefonisch mit dem Rechtsunterzeichner vereinbart, nehmen wir wie folgt Stellung: ...“.
- ▶ „...bitten wir um Kontaktaufnahme mit unserem zuständigen Mitarbeiter.“

Unangemessen im Ton

- ▶ „Wir sehen keine Möglichkeit, Kulanz zu gewähren. Wir hoffen, Ihnen mit dieser Antwort gedient zu haben.“

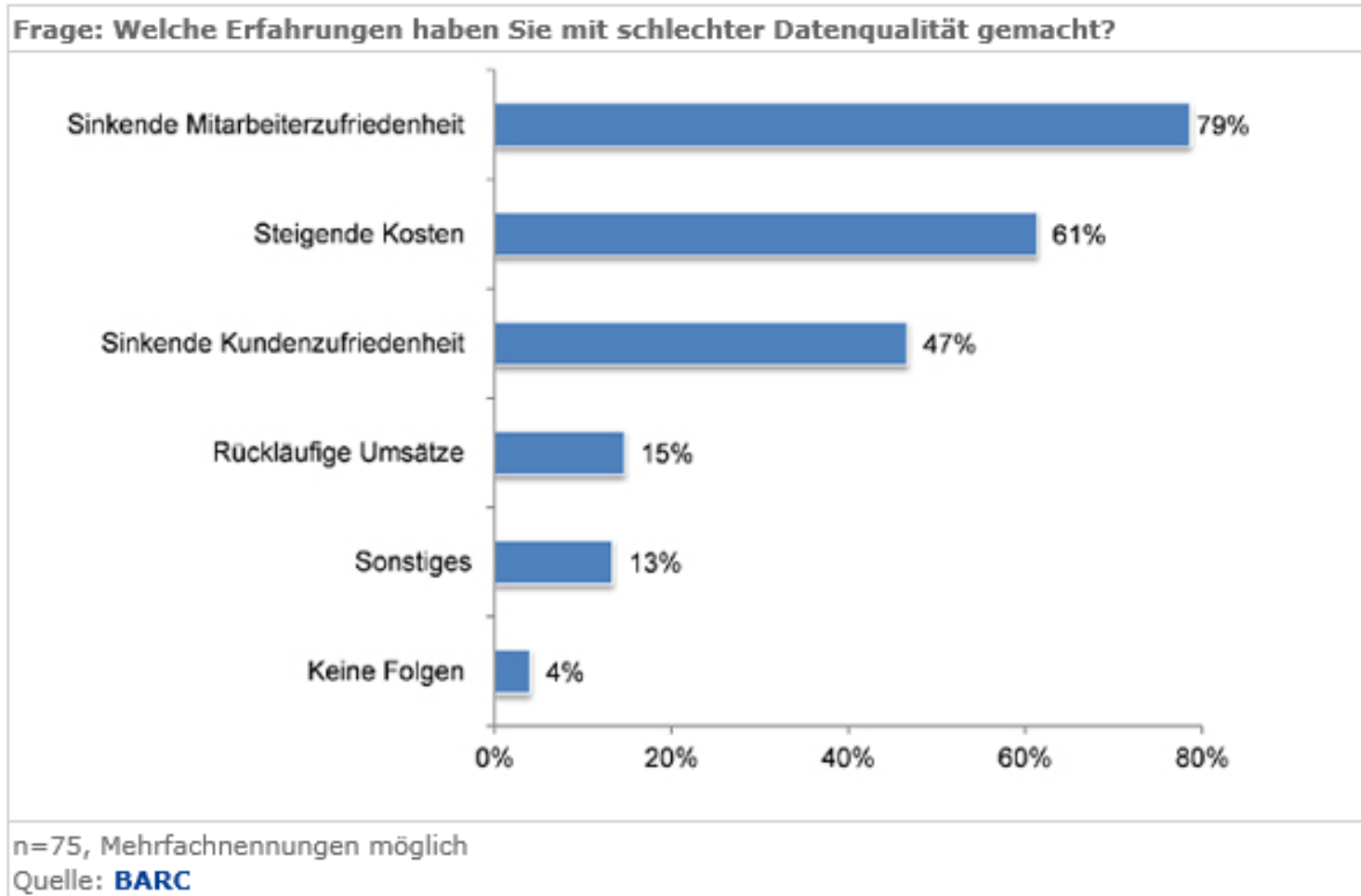
Stunde der Wahrheit: Die kommunikative Realität im Kundenkontakt muss passen zum selbstgesetzten Qualitätsverständnis

Mitarbeiterzitate gegenüber Kunden zu Preisbeschwerden

- ▶ „Ich kenne die Unternehmenspolitik auch nicht.“
- ▶ „Zu den Preisen kann ich Ihnen auch nichts sagen. Wir sind immer die Letzten, die hier etwas erfahren.“
- ▶ „Am besten, Sie wenden sich an die Verbraucherzentrale.“
- ▶ „Wenn Sie den Anbieter wechseln wollen, so ist das Ihre Angelegenheit.“
- ▶ „Andere Anbieter erhöhen auch die Preise.“
- ▶ „Sie können ja Widerspruch gegen die Gaspreise einlegen, wenn Sie wollen.“
- ▶ „Ich weiß nicht, was Sie wollen, die Preiserhöhungen sind doch in der Presse bekannt gegeben worden.“
- ▶ „Also, wo haben Sie den Unsinn denn gehört? Ich weiß nichts von Preissteigerungen. Wir geben lediglich die gestiegenen Bezugskosten an die Kunden weiter.“
- ▶ „Es wird eben alles teurer“.
- ▶ „Sie sollten sich mal lieber bei den Politikern beschweren, die überall die Steuern draufhauen.“

(Quelle: imug Service Checks)

Wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen: Mitarbeiter von schlechter Datenqualität gefrustet



Last but not least:

“Kunden interessieren sich nicht für die Größe Ihres Unternehmens.

Sie interessieren sich weder für Organisationsstrukturen noch für die Anzahl Ihrer Geschäftsbereiche.

Sie wollen, dass die Person, die vor Ihnen steht, ihre Probleme löst.”

Vernon R. Loucks Jr., Chairman & CEO, Baxter International Inc.

Und dies

- ▶ einfach, zuverlässig, kompetent, individuell, persönlich, verbindlich, schnell....



Weil guter Service mehr als nur ein Lächeln ist

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Jan Devries

imug Beratungsgesellschaft
für sozial-ökologische Innovationen mbH

Brühlstraße 11
30169 Hannover

T 0511. 12196-0
F 0511. 12196-95

www.imug.de