



Praxiswissen

Gestaltung der Auftraggeber-/Auftragnehmer-Beziehung für Customer Care-Dienstleistungen

Unbundlingvorgaben der Bundesnetzagentur sowie Effizienzbestrebungen haben Energieversorger veranlasst Customer Care-Einheiten auszugründen oder Kundenserviceleistungen von externen Dienstleistern zu beziehen. Dadurch haben die Versorger die wesentliche Schnittstelle zu ihren Kunden und Marktpartnern ausgegliedert und in die Hände rechtlich eigenständiger Unternehmen (zum Teil im Konzernverbund) gelegt. Diese bei der Leistungserbringung effizient und wirkungsvoll zu steuern, ist für Versorgungsunternehmen somit von strategischer Bedeutung und ein wichtiger Baustein für einen kosteneffizienten Kundenservice sowie für eine hohe Kundenzufriedenheit.

Ausgangssituation: Herausforderung Dienstleistersteuerung

Die Anforderungen an die Erbringung von Customer Care-Dienstleistungen sind in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Der Markteintritt neuer Energievertriebe führt zu einer Verschärfung der Wettbewerbssituation und somit zu einem erhöhten Kostendruck bei ohnehin geringer Vertriebsmarge. Der Kostendruck wird durch die Marktrollentrennung sowie den damit einhergehenden komplexeren Customer Care-Prozessen noch verstärkt. Auf der anderen Seite ergibt sich durch die steigende Wettbewerbssituation ein erhöhter Qualitätsanspruch an Customer Care-Dienstleistungen. Die Qualität der Kundenservicedienstleistungen zählt neben dem Preis zu den wichtigsten Differenzierungskriterien gegenüber Konkurrenten. Dadurch wird die optimale Ausgestaltung der Leistungsbeziehung für Customer Care-Dienstleistungen zu einem erfolgsentscheidenden Faktor. Auftraggeber, die ihre Dienstleister in Bezug auf Qualität und Kosten optimal steuern, haben einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Hierbei sehen sich Energievertriebe sowie Verteilnetzbetreiber mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

- Wie kann die Leistungsbeziehung gemäß einem klaren Auftraggeber-/Auftragnehmer-Rollenverständnis optimal gestaltet werden?
- Welche Preise für Customer Care-Dienstleistungen entsprechen dem Marktniveau und sichern die Wettbewerbsfähigkeit?
- Welche Qualitätsstandards sind marktüblich und gewährleisten ein optimales Aufwand-Nutzen-Verhältnis?
- Welche Instrumente stehen als Auftraggeber zur effizienten und wirkungsvollen Steuerung der Dienstleister in Bezug auf Qualität und Kosten zur Verfügung?



Lösungsansatz: Einführung Best Practice Service Level Agreement (SLA)

Um die Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehung den neuen Anforderungen anzupassen, hat sich in der Praxis die Einführung eines umfassenden und effizienten Steuerungskonzeptes in Form eines Service Level Agreements bewährt. Dieses besteht aus verschiedenen, aufeinander abgestimmten Elementen, zur ganzheitlichen Steuerung und Kontrolle des Dienstleisters:

1. Definierte Leistungsinhalte

Die genaue Definition der Leistungsinhalte und Ausschlüsse ist eine wichtige Basis für die weitere Ausgestaltung der Leistungsbeziehung. Nur wenn die vom Auftraggeber und dem Dienstleister zu erbringenden Leistungen eindeutig abgegrenzt und die Schnittstellen beschrieben sind, ist eine erfolgreiche und effiziente Zusammenarbeit möglich. Das Steuerungskonzept sieht eine strukturierte Aufteilung der Leistungen in detailliert beschriebene Leistungspakete, z.B. der zentralen Kundenbetreuung oder der Abrechnung von Privat- und Gewerbekunden, vor.



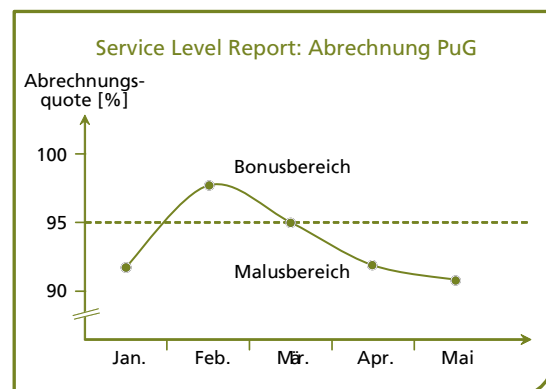


2. Qualitätsbasiertes Vergütungsmodell

Die Qualität der erbrachten Customer Care-Leistungen ist von höchster Bedeutung für den Erfolg von Versorgungsunternehmen. Daher sieht das Vergütungsmodell eine qualitätsabhängige Leistungsverrechnung mit definierten Service Leveln und Zielwerten vor. Je nach Erreichungsgrad der Zielwerte ergibt sich ein Bonus oder ein Malus für den Auftragnehmer. Dieser ist dadurch incentiviert ein möglichst hohes Qualitätsniveau zu erreichen. Durch gezielt definierte Messpunkte in Kernprozessen wird so eine hohe Transparenz hinsichtlich der Servicequalität erzielt und gleichzeitig der Aufwand in Folgeprozessen gesteuert und minimiert.

3. Monitoring von Kosten und Service Leveln

Eine Dienstleistersteuerung ist nur dann möglich, wenn der Auftraggeber einen aktuellen und vollständigen Überblick über die erbrachte Servicequalität und die entstehenden Kosten hat. Daher werden in dem Steuerungskonzept die definierten Service Level und Kennzahlen in festgelegten Berichtszyklen erfasst, dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt und beispielsweise in einem speziellen Steuerungs-Cockpit aggregiert und aufbereitet. Dadurch wird der Auftraggeber in die Lage versetzt, Qualitätsmängel oder Budgetüberschreitungen zeitnah zu erkennen und steuernd einzugreifen.



4. Marktpreisorientierte Vergütung

Für Versorgungsunternehmen sind Customer Care-Prozesse ein wesentlicher Teil der Wertschöpfungskette und somit auch erhebliche Kostentreiber. Trotzdem herrscht oft Unsicherheit über die Höhe einer angemessenen Vergütung. Im Steuerungskonzept erfolgt die Verrechnung der Leistungspakete auf Basis von Marktpreisen. Diese werden durch Benchmarking ermittelt und regelmäßig aktualisiert. Dadurch werden Effizienzsteigerungen aber auch veränderte Aufwände und Kosten, z.B. durch neue Prozessanforderungen, berücksichtigt.

5. Best Practice Vertragswerk

Die Steuerungselemente und Leistungsbeschreibungen sind in ein Vertragswerk zu überführen, welches die grundsätzliche Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehung regelt. Hierbei ist darauf zu achten, dass alle Aspekte, wie z.B. Rechte und Pflichten der Vertragsparteien oder ein Notfallkonzept, vollständig und konsistent beschrieben sind.

Vorteile eines Best Practice SLA sind Vereinfachung und Professionalisierung der Zusammenarbeit, höhere Planungssicherheit und Steuerbarkeit sowie Reduzierung der Kosten und Erhöhung der Qualität

Für eine gemeinsame Diskussion Ihrer möglichen Ziele und der Varianten bei der Ausgestaltung eines Steuerungskonzeptes stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

Ansprechpartner
Dr. Christian Wiebe
CTG Corporate Transformation Group GmbH
Lennéstraße 1
10785 Berlin
Tel.: +49 (0)30-800 968 100
Fax: +49 (0)30-800 968 109
Email: wiebe@ctg.de
www.ctg.de

