

Erfolgsfaktoren bei der Steuerung von Kundenservice-Dienstleistern für Energieversorger

Von Dr. Christian Wiebe, Partner der Managementberatung CTG; Dr. Viktor Jung, Manager der Managementberatung CTG und Lutz Liebrecht, Senior Associate der Managementberatung CTG

Unbundlingvorgaben der Bundesnetzagentur sowie Effizienzbestrebungen haben Energieversorger veranlasst, die Erbringung von Kundenserviceleistungen, wie z.B. die telefonische oder schriftliche Kundenbetreuung, die Abwicklung von Ein- und Auszügen oder die Abrechnung, auszugründen oder an externe Dienstleister zu vergeben. Dadurch haben Versorger die wesentliche Schnittstelle zu ihren Kunden und Marktpartnern ausgegliedert und in die Hände eigenständiger Unternehmen gelegt. Die Dienstleister 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. Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über wesentliche Elemente und Erfolgsfaktoren für Energieversorger zur Steuerung von Kundenservice-Dienstleistern vermittelt werden.

Ausgangssituation: Herausforderung Dienstleistersteuerung

Die Anforderungen an die Erbringung von Kundenservice-Dienstleistungen sind in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Der Markteintritt neuer Teilnehmer führt zu einer Verschärfung der Wettbewerbssituation und somit zu einem erhöhten Kostendruck bei ohnehin geringer Vertriebsmarge. Der Kostendruck wird durch die Umsetzung der Marktkontrolentrennung sowie den damit einhergehenden komplexeren Kundenservice-Prozessen noch verstärkt. Auf der anderen Seite ergibt sich durch die steigende Wettbewerbssituation ein erhöhter Qualitätsanspruch der Kunden. Die Qualität der Kundenservice-Dienstleistungen zählt neben dem Preis zu den wichtigsten Differenzierungskriterien gegenüber Konkurrenten. Dies betrifft nicht nur große Konzerne oder Stadtwerke sondern auch mittlere oder kleinere Stadtwerke oder neugegründete Energielieferanten und Netzbetreiber. Diese besitzen alleine oftmals nicht die kritische Masse oder das Know-how, um diese Leistungen in Eigenregie zu erbringen und bedienen sich daher externer Dienstleister oder beteiligen sich an entsprechenden Serviceunternehmen. Die optimale Ausgestaltung der Leistungsbeziehung mit dem externen Serviceunternehmen wird immer mehr zu einem erfolgsentscheidenden Faktor und bietet Auftraggebern, die ihre Dienstleister in Bezug auf Qualität und Kosten optimal steuern, einen wichtigen Wettbewerbsvorteil.

Hierbei sehen sich Energievertriebe sowie Verteilnetzbetreiber mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

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

Lösungsansatz: Einführung Best Practice Service Level Agreement

Um die Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehung den gestiegenen Anforderungen anzupassen, hat sich in der Praxis die Einführung eines umfassenden und effizienten Steuerungskonzeptes auf Basis eines Service Level Agreements bewährt. Dieses regelt alle relevanten Aspekte der Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehung in vertraglicher Form und stellt sicher, dass die Leistungserbringung durch den Kundenservice-Dienstleister als Auftragnehmer nach klar definierten Vorgaben des Energieversorgers als Auftraggeber erfolgt. Aus Sicht des Auftraggebers muss ein Service Level Agreement im Wesentlichen folgende Zielsetzungen erfüllen:

- Realisierung einer kostengünstigen Leistungserbringung,
- Sicherstellung einer vorgegebenen Servicequalität,
- Gewährleistung erforderlicher Einfluss- und Steuerungsmöglichkeiten.

Zur umfassenden Steuerung und Kontrolle des Dienstleisters im Sinne der genannten Zielsetzungen haben sich bei der Gestaltung eines Service Level Agreements folgende, aufeinander abgestimmte Elemente als Erfolgsfaktoren bewährt (Vgl. Abbildung 1):

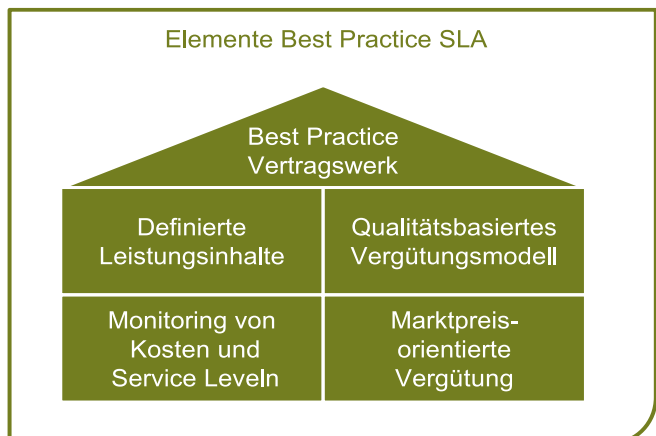


Abbildung 1

Definierte Leistungsinhalte

Die genaue Definition der Leistungsinhalte und -ausschlüsse ist eine wichtige Basis für die 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.

Qualitätsbasiertes Vergütungsmodell

Die Qualität der erbrachten Kundenservice-Dienstleistungen ist von höchster Bedeutung für den Markterfolg von Versorgungsunternehmen. Durch ein Vergütungsmodell mit einer qualitätsabhängigen Leistungsverrechnung wird der Dienstleister zur Erbringung einer hohen Qualität incentiviert bzw. für Versäumnisse sanktioniert (Vgl. Abbildung 2). Wichtig ist hierbei die Definition von eindeutig messbaren Service Leveln, die als Messpunkte für die Kernprozesse festzulegen

sind und die wesentlichen Aufwandstreiber und qualitätsbestimmenden Faktoren abdecken. Beispiele hierfür sind eine maximal zulässige Fehlerquote in der Abrechnung oder eine mindestens zu erreichende Erstlösungsquote bei Kundenkontakten im Call Center.

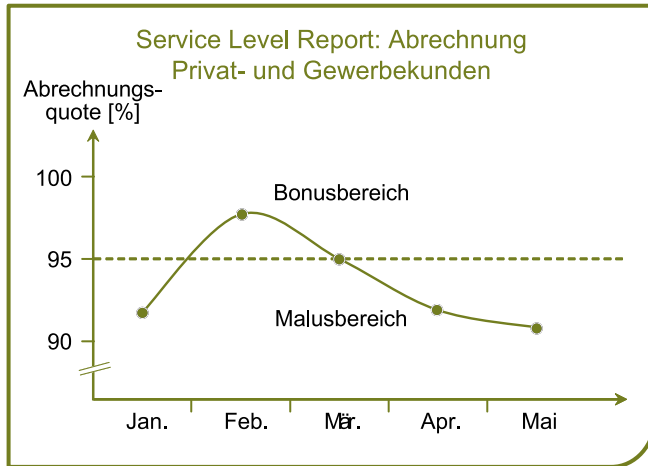


Abbildung 2

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 sollte in dem Service Level Agreement festgelegt werden, dass die definierten Kennzahlen in festgelegten Berichtszyklen erfasst und dem Auftraggeber zur Verfügung gestellt werden. Bewährt hat sich hierfür der Einsatz eines speziellen Steuerungs-Cockpits, in dem die vom Dienstleister gelieferten Daten aggregiert und aufbereitet werden. Dadurch wird der Auftraggeber in die Lage versetzt, Qualitätsmängel oder Budgetüberschreitungen zeitnah zu erkennen und steuernd einzugreifen.

Marktpreisorientierte Vergütung

Für Versorgungsunternehmen sind Kundenservice-Prozesse ein wesentlicher Teil der Wertschöpfungskette und auch er-

hebliche Kostentreiber. Trotzdem herrschen auf Seiten der Auftraggeber oft Unsicherheit und mangelnde Transparenz über die Höhe einer angemessenen Vergütung. Wichtiger Erfolgsfaktor eines Service Level Agreements ist jedoch die Verrechnung der Leistungen auf Basis von Marktpreisen, um so Wettbewerbsnachteile zu vermeiden. Entsprechend aktuelle Marktpreise können z.B. durch die Teilnahme an Benchmarking-Erhebungen ermittelt werden. Durch den Marktpreisvergleich werden marktübliche Effizienzsteigerungen aber auch veränderte Aufwände und Kosten, z.B. durch neue Prozessanforderungen, berücksichtigt.

Best Practice Vertragswerk

Die definierten Steuerungselemente und Leistungsbeschreibungen sind in ein Vertragswerk zu überführen, welches die grundsätzliche Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehung regelt. Hierbei ist darauf zu achten, dass alle relevanten Aspekte, wie z.B. Rechte und Pflichten der Vertragsparteien, Berichtsanforderungen oder ein Notfallkonzept, vollständig und konsistent beschrieben sind. Auftraggeber und Auftragnehmer sollten sich verpflichten, gemeinsam an der Optimierung der Leistungsbeziehung zu arbeiten, um so die hohen Anforderungen an eine kosteneffiziente Leistungserbringung bei gleichzeitig hoher Qualität erfüllen zu können. So steht nicht nur der Auftragnehmer in der Pflicht, sondern auch der Auftraggeber muss, z.B. durch eine möglichst exakte Mengenplanung oder rechtzeitige Information über geplante Vertriebsaktionen, seinen Beitrag leisten.

Fazit

Durch die Einführung eines Best Practice Service Level Agreements mit den dargestellten fünf Elementen macht der Auftraggeber klare Vorgaben bezüglich des relevanten Leistungsumfangs, der erforderlichen Qualität sowie der marktüblichen Preise und implementiert die notwendigen Steuerungsinstrumente, um die Einhaltung der Vorgaben sicherzustellen. Kerneffekte für Energieversorger sind eine Vereinfachung und Professionalisierung der Zusammenarbeit mit ihrem Kundenservice-Dienstleister. Dadurch wird eine höhere Planungssicherheit und Steuerbarkeit erzielt. Haupteffekt ist jedoch eine Reduzierung der Kosten, erfahrungsgemäß um ca. 30%, bei gleichzeitiger Erhöhung der Qualität.