

# Prinzipien der Steuerung von Kundenservice-Dienstleistern

Christian Wiebe, Viktor Jung und Lutz Liebrecht

*Ausgelöst durch Unbundlingvorgaben der Bundesnetzagentur sowie interne Effizienzbestrebungen haben zahlreiche Energieversorger die Erbringung von Kundenserviceleistungen ausgegründet oder an externe Dienstleister vergeben. Dadurch haben Versorger die wesentliche Schnittstelle zu ihren Kunden und Marktpartnern ausgegliedert und in die Hände eigenständiger Unternehmen gelegt. Die effiziente und wirkungsvolle Steuerung dieser Kundenservicedienstleister ist für Versorgungsunternehmen somit von strategischer Bedeutung und ein wichtiger Baustein für einen kosteneffizienten Kundenservice sowie für eine hohe Kundenzufriedenheit.*

## Erfolgsfaktor Steuerung der Dienstleister

Aufgrund der Veränderungen auf dem Markt der Energieversorgung sind die Anforderungen bei der Erbringung von Kundenserviceleistungen deutlich gestiegen. Der Markteintritt neuer Teilnehmer führt zu einer Verschärfung der Wettbewerbssituation und somit zu erhöhtem Kostendruck bei ohnehin geringer Vertriebsmarge. Der Kostendruck wird durch komplexere Kundenserviceprozesse in Folge der Marktrollentrennung noch verstärkt. Auf der anderen Seite ergibt sich durch die steigende Wettbewerbssituation ein erhöhter Qualitätsanspruch der Kunden. Die Qualität der Kundenserviceleistungen zählt neben dem Preis zu den wichtigsten Differenzierungskriterien gegenüber Konkurrenten.

Insbesondere regulatorische Vorgaben 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 bzw. an externe Dienstleister zu vergeben. 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. Dadurch haben Versorger die wesentliche Schnittstelle zu ihren Kunden und Marktpartnern aus den Händen gegeben.

Die optimale Ausgestaltung der Leistungsbeziehung mit dem externen Serviceunternehmen wird dadurch 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 besonders Energievertriebe sowie Verteilnetzbetreiber mit folgenden Herausforderungen konfrontiert:

- Welche Preise für Kundenservicedienstleistungen 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?

## Best Practice Service Level Agreement

In der Praxis hat sich die Einführung eines umfassenden und effizienten Steuerungskonzeptes auf Basis eines Service Level Agreements bewährt, um bei der Gestaltung der Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehungen den gestiegenen Anforderungen Rechnung zu tragen. Das Steuerungskonzept regelt alle relevanten Aspekte dieser Beziehung in vertraglicher Form und stellt sicher, dass die Leistungserbringung durch den Kundenservicedienstleister nach klar definierten Vorgaben des Energieversorgers

erfolgt. Folgende wesentliche Zielsetzungen muss ein Service Level Agreement aus Sicht des Auftraggebers erfüllen:

- Realisierung einer kostengünstigen Leistungserbringung,
- Sicherstellung einer vorgegebenen Servicequalität, sowie
- 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. Abb. 1).

## Leistungsinhalte und Vergütungsmodell

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



Abb. 1 Elemente des Service Level Agreements

und effiziente Zusammenarbeit möglich. Ein modularer Zuschnitt der Leistungspakete erhöht außerdem die Flexibilität des Auftraggebers. Durch klare Schnittstellendefinitionen können für verschiedene Leistungspakete unterschiedliche Dienstleister beauftragt werden. Die genaue Beschreibung der Leistungsinhalte erleichtert die Ausschreibung am Markt.

Der Markterfolg von Versorgungsunternehmen ist in hohem Maße abhängig von der Qualität der erbrachten Kundenservicedienstleistungen. Daher sieht das Vergütungsmodell eine qualitätsabhängige Leistungsverrechnung vor, welche den Dienstleister zur Erbringung einer hohen Qualität incentiviert bzw. für Versäumnisse sanktioniert (vgl. Abb. 2). Die Dienstleistungsqualität wird anhand von eindeutig definierten Service Leveln bemessen. Diese sind als Messpunkte für die Kernprozesse festzulegen und beinhalten die wesentlichen Aufwandstreiber sowie qualitätsbestimmenden Faktoren. Beispiele hierfür

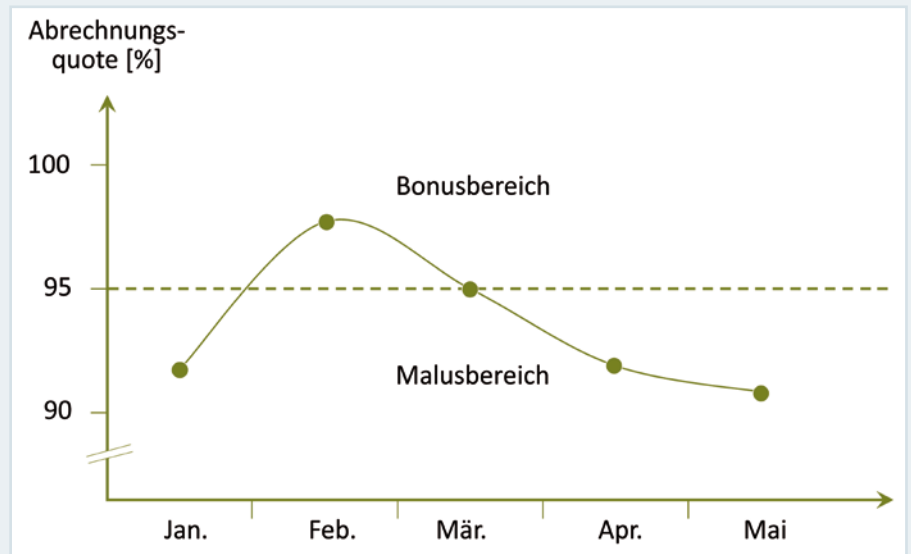


Abb. 2 Service Level Report: Abrechnung der Privat- und Gewerbekunden

sind eine maximal zulässige Fehlerquote in der Abrechnung oder eine mindestens zu erreichende Erstlösungsquote bei Kundenkontakten im Call Center. Im Sinne einer

übergreifenden Kostenoptimierung wird durch eine hohe Bearbeitungsqualität in den Kernprozessen der Aufwand in nachgelagerten Prozessen reduziert.

## Monitoring und marktpreisorientierte Vergütung

Um Dienstleister effektiv steuern zu können, benötigt der Auftraggeber einen aktuellen und vollständigen Überblick über die erbrachte Servicequalität und die entstehenden Kosten. Daher sollte in dem Service Level Agreement vereinbart 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 welchem 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.

Kundenserviceprozesse sind ein wesentlicher Teil der Wertschöpfungskette und auch erhebliche Kostentreiber von Versorgungsunternehmen. Dennoch herrschen auf Seiten der Auftraggeber oft Unsicherheit und mangelnde Transparenz über die Höhe einer angemessenen Vergütung sowie über marktübliche Anforderungen und Service Level für Kundenservicedienstleister. Das Risiko von Wettbewerbsnachteilen lässt sich durch eine Leistungsverrechnung auf Basis von Marktpreisen vermeiden. Entsprechend aktuelle Marktpreise können z. B. durch die Teilnahme an Benchmarking-Erhebungen ermittelt werden. Mittels eines regelmäßigen Marktpreisvergleiches 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 darüber hinaus 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 ho-

hen Anforderungen an eine kosteneffiziente Leistungserbringung bei gleichzeitig hoher Qualität erfüllen zu können. So steht nicht nur der Beauftragte in der Pflicht, sondern auch der Auftraggeber muss, z. B. durch eine möglichst exakte Mengenplanung oder rechtzeitige Information über geplante Vertriebsaktionen, seinen Beitrag leisten.

## Klarheit schafft Planungssicherheit

Anhand der dargestellten fünf Elemente des Best Practice Service Level Agreements macht der Auftraggeber klare Vorgaben bezüglich des relevanten Leistungsumfanges, der erforderlichen Qualität sowie der marktüblichen Preise. Außerdem implementiert er die zur Einhaltung der Vorgaben notwendigen Steuerungsinstrumente. Dadurch vereinfachen und professionalisieren Versorgungsunternehmen die Zusammenarbeit mit ihren Kundenservicedienstleistern. Eine höhere Planungssicherheit und Steuerbarkeit sind wesentliche Vorteile des Best Practice Service Level Agreements. Haupteffekt ist eine Reduzierung der Kosten, erfahrungsgemäß um ca. 30 %, bei gleichzeitiger Erhöhung der Qualität.

---

*Dr.-Ing. C. Wiebe, Partner, Dr. rer. pol. V. Jung, Manager, Wirtsch.-Ing. L. Liebrecht, Senior Associate, Managementberatung Corporate Transformation Group (CTG), Berlin  
wiebe@ctg.de*