



# MIT HERZ UND VERSTAND FÜR MEHR KUNDENLOYALITÄT.

In der Energiebranche herrscht weiterhin ein starker Wettbewerb um Neukunden. Google liefert viermal mehr Ergebnisse, wenn man nach Rabatten für Neukunden sucht als bei Treueprämien für Bestandskunden. Doch wird auch genug gemacht, um Bestandskunden zu binden? – ein Blick auf die Zahlen zeigt, dass noch Luft nach oben ist.

VON DR. FRANZ GRESSER UND KAROLA KREMER – SERVICERATING GMBH, KÖLN

In der letzten Zeit sind die Bemühungen, Kunden zu halten, aus unserer Sicht gestiegen. Kundenorientierung und -Bindung stehen wieder häufiger auf der Agenda, allerdings sollte aus unserer Sicht vor allem die Stärkung der emotionalen Kundenbindung oben stehen. Kundenorientierte Unternehmen sind erfolgreiche Unternehmen, das ist vielfältig dokumentiert. Aber wie kann Kundenorientierung und (emotionale) Kundenbindung in einem Markt mit teils austauschbaren Produkten und ähnlichen Dienstleistungen gelingen?

## Chance oder Herausforderung – wie ist die Lage?

Die Hälfte der von uns befragten Energiekunden (Befragung TOP SERVICE 2020) ist ihrem Versorger loyal verbunden (Bindungswerte > 80 auf einer Skala von 0: minimale Bindung bis 100 maximale Bindung). Ungefähr jeder fünfte möchte wechseln (Abtrünnige: niedrigere Zu-

friedenheit und niedrigere Bindung). 27 Prozent sind zwar zufrieden, aber nicht sehr gebunden (Variety Seeker, vgl. Abb. 1).

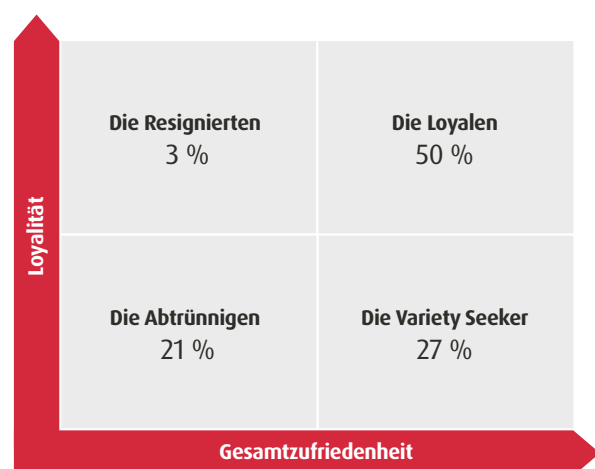


Abb. 1 Anteile Kundenbindungstypen nach Loyalität und Gesamtzufriedenheit (Befragung: TOP SERVICE Deutschland 2020 von ca. 2.400 Energieversorgerkunden, Oktober 2019 – März 2020)

Wie sehen diese Ergebnisse jedoch im Vergleich mit den kundenorientiertesten Unternehmen aller Branchen aus? Die Top-Unternehmen haben einen höheren Anteil loyaler Kunden, nämlich 71 Prozent (20 Prozent Variety Seeker, 9 Prozent Abtrünnige).

### People, Process, Technology – wo klemmt die Säge?

Die meisten Energieversorger haben die Kundenprozesse mittlerweile recht gut im Griff, so dass die einfachen Anliegen der Kunden sauber durchlaufen. In vielen Fällen werden diese Prozesse auch mithilfe vernetzter Module oder Services technisch unterstützt.

Was bleibt übrig, wenn die einfachen Anliegen mit technischer Unterstützung im Prozess abgewickelt werden? Richtig, die komplexen und schwierigen Anliegen (nicht Kunden!). Diese müssen häufig außerhalb der Prozesse und ohne technische Unterstützung gelöst werden. Hierzu müssen die Mitarbeiter befähigt werden und motiviert sein. Demotivation entsteht unter anderem dann, wenn MitarbeiterInnen den Kunden nicht wirklich helfen können, weil sie zu stark reguliert und kontrolliert werden oder Systeme und Prozesse nicht kundenorientiert sind. Den MitarbeiterInnen muss vertraut werden, dass Sie für die Kunden das Richtige tun. Das ist für Sie und Führungskräfte eine Herausforderung. Leider ist es aber auch die (einzige) Chance für gesteigertes Vertrauen und emotionale Bindung. Wenn in schwierigen Situationen geholfen und Anliegen kundenorientiert gelöst werden können, kann eine emotionale Bindung an den Dienstleister sowohl für Mitarbeiter als auch Kunden entstehen.

### Kundenorientierung – mehr als ein Leitbild an der Wand

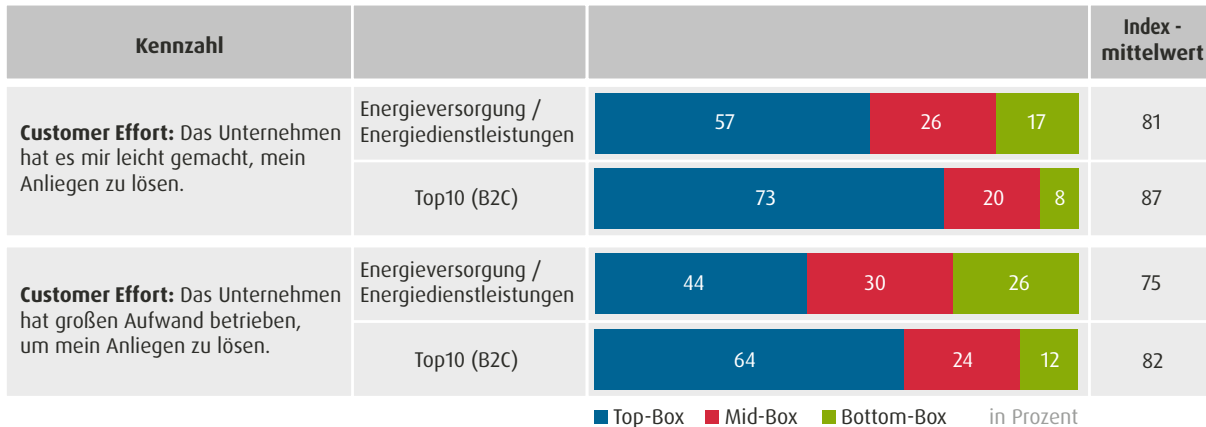
Unter gebundenen Kunden verstehen wir Kunden, die beim Unternehmen bleiben wollen (nicht müssen) und ggf. sogar Freunde und Kollegen zum Unternehmen bringen. Wie können Energieversorger das erreichen?

In den letzten Jahren hat sich viel zu Schlagworten wie Customer Journey, Touch Points, UX etc. getan. Wir sind der Ansicht, dass erfolgreiche Kundenorientierung weitergedacht werden muss: Das gesamte Unternehmen soll sich als System zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse verstehen und wendet sich den Zielkunden und ihren Bedürfnissen zu. Auf der Seite der Mitarbeiter und Manager zeigt sich diese Haltung als Aufmerksamkeit, Zuhören, Verstehen, Umsetzen, Hinterfragen. Die angewendeten Methoden können dabei variieren (z. B. DMAIC). Wichtig ist, dass Kundenorientierung Teil der gelebten Unternehmenskultur ist.

Denn mithilfe von Befragungen können Sie punktuell die Kundenzufriedenheit messen, aber die Ergebnisse sagen oft nur wenig darüber aus, wie nah Sie den Kunden sind, inwiefern Sie Ihr Produkt-/Dienstleistungs-Angebot in Richtung der Kundenbedürfnisse entwickeln und ob Sie im Management die richtigen Maßnahmen umsetzen. Um Kundenorientierung kontinuierlich zu entwickeln, muss auch die Management- und Mitarbeitersicht einbezogen werden: Echte Kundenorientierung als Haltung funktioniert von innen nach außen, die konkreten Handlungen und Maßnahmen sollten dann auf Basis der Kundenrückmeldung erfolgen.

### Treiber für Loyalität

Kunden haben unterschiedliche Bedürfnisse und reagieren unterschiedlich auf einzelne Serviceaspekte: Manche wollen persönlichen Kontakt und intensive Betreuung und andere eher nicht. Der Haupttreiber der Kundenloyalität von Energieversorgern ist die Leistungszufriedenheit: Hierzu zählt unter anderem eine gute Beratung, ein guter Kundenservice und eine konstant hohe Servicequalität. Viele Energieversorger haben Ihre Service-Center-KPI im Griff und reagieren, wenn nötig. Das sind aber nur notwendige Bedingungen für Kundenloyalität. Um eine starke Loyalität zu erreichen, müssen weitere Kriterien erfüllt sein, die eher auf das Konto „Bemühen um den Kunden“ einzahlen.



**Abb. 2** Die Energieversorger müssen in Bezug auf die Kundenorientierung noch zu anderen Branchen aufschließen (Befragung TOP SERVICE Deutschland 2020 von ca. 2.400 Energieversorgerkunden, Oktober 2019 – März 2020).

So ist es wichtig, dass der Kunde wahrnimmt, dass das Unternehmen seine Leistungen und Prozesse sichtbar und stetig verbessert, ständig dazulernt und offen für Beschwerden ist. Ebenfalls wichtig ist es, dem Kunden „positiv überraschende Serviceleistungen“ zu bieten. Dieses Kriterium wird für die Energiewirtschaft vergleichsweise gering bewertet.

### Dienst leisten, Arbeit abnehmen

Anhand von zwei Kennzahlen kann verdeutlicht werden, wie Differenzierung funktionieren kann. 1. Wie leicht hat es mir das Unternehmen gemacht, mein Anliegen zu lösen (Customer Effort)? Während 73 Prozent der Top10 B2C-Unternehmen von TOP SERVICE Deutschland hier in den höchsten Kategorien beurteilt werden, sind es in der Energiebranche nur 57 Prozent. Kunden haben mit ihrem Energieversorger mehr Aufwand als mit anderen Unternehmen. 2. Welchen Aufwand betreibt das Unternehmen aus Kundensicht, um ein Anliegen zu lösen (Company Effort)? Hier antworten 2/3 der Kunden der befragten TOP10-B2C-Unternehmen in den höchsten Kategorien. In der Energiebranche sind es weniger als die Hälfte. Andere Unternehmen arbeiten aus Kundensicht härter an den Kundenproblemen als Energieversorger.

### Herz und Verstand – Leistung und Emotion führen zu Loyalität

Die Zusammenhänge zwischen einer tief in der Organisation verankerten, strategischen Kundenorientierung und der Unternehmensperformance sind nachweisbar. Energieunternehmen

müssen vor allem daran arbeiten, die Loyalität ihrer Kunden über die emotionale Bindung zu steigern. Das kann gelingen, wenn die Kunden das Gefühl entwickeln, dass man sich um sie bemüht, sie versteht, ihnen Arbeit abnimmt und auf sie eingeht. Erfolgt dann noch eine positiv überraschende Serviceleistung, haben Sie einen weiteren loyalen Kunden. Messen Sie, wie die Interaktion mit dem Unternehmen von den Kunden bewertet wird und welche Wirkung Ihre Dienstleistung auf Vertrauen und Loyalität hat. So können Sie Handlungsfelder für gelebte Kundenorientierung identifizieren und als Erfolgsfaktor entwickeln. <

#### KONTAKT

→ **Dr. Franz Gresser**  
Geschäftsführer,  
ServiceRating GmbH, Köln  
✉ [Gresser@servicerating.de](mailto:Gresser@servicerating.de)  
🌐 [www.servicerating.de](http://www.servicerating.de)



#### KONTAKT

→ **Karola Kremer**  
Consultant,  
ServiceRating GmbH, Köln  
✉ [Kremer@servicerating.de](mailto:Kremer@servicerating.de)  
🌐 [www.servicerating.de](http://www.servicerating.de)

