Steuerung und Controlling der Kundenzufriedenheit bei der *Stadtwerke München* GmbH

Kurt Mühlhäuser und Horst Wildemann

Dr. *Kurt Mühlhäuser* ist Vorsitzender der Geschäftsführung der *Stadtwerke München* GmbH.

Prof. Dr. Dr. h. c. mult. *Horst Wildemann* ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre – Unternehmensführung, Logistik und Produktion an der Technischen Universität München sowie Geschäftsführer der *Managementberatung TCW* GmbH & Co. KG, München.

Die Steuerung und das Controlling der Kundenzufriedenheit sind vergleichsweise neue Herausforderungen für Versorger in einem liberalisierten Markt. Die *Stadtwerke München* betreiben ein prozessorientiertes Kundenmanagement mit einem institutionalisierten Kundenzufriedenheitscontrolling. Elemente hierbei sind ein Service-Blueprint und die Überlagerung der interaktions-, produkt- und preisbezogenen Kundenanforderungen zur Ermittlung des Wertbeitrags der Service-Kernprozesse sowie ein umfassendes Zufriedenheitscontrolling. Die Erreichung der prozessspezifischen Soll-Leistung wird durch die Integration von Quality Gates und die Vereinbarung von Service Level Agreements sichergestellt. Die Messergebnisse und die abgeleiteten Maßnahmen zur weiteren Verbesserung der Kundenzufriedenheit werden in einem handlungsorientierten Monatsbericht aufbereitet. Der ganzheitliche Ansatz unterstützt die *SWM* bei der Entwicklung der Kundenbindung hin zu einem Nachhaltigkeitsfaktor im Wettbewerb.

Stichwörter
- Infrastrukturunternehmen
- Kundenmanagement
- Kundenzufriedenheit
- Kundenzufriedenheitscontrolling
- Prozessansatz
- Service-Blueprint

1. Herausforderung des Kundenmanagements

Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister liefern ihren Privat- und Geschäftskunden Strom, Erdgas, Fernwärme und Wasser. Darüber hinaus umfasst ihr Leistungsportfolio mittlerweile häufig ebenso Telekommunikationsangebote. Auch der Betrieb des öffentlichen Personennahverkehrs und das Angebot von Freizeitinfrastrukturen obliegen in zahlreichen deutschen Städten dem ansässigen Infrastruktur- und Versorgungsunternehmen.

Besonderheiten der Branche und der Produkte

Insbesondere im Bereich der Strom- und Gasversorgung haben sich die Marktmechanismen und die Branchendynamik in den letzten Jahren grundlegend verändert. Die Ursachen hierfür liegen in der Liberalisierung des Markts und der damit einhergehenden Zunahme der Wettbewerbsintensität. Die zu beobachtenden Veränderungen haben direkten Einfluss auf die Anforderungen an das Kundenmanagement und die Ausgestaltung des Kundenzufriedenheitscontrollings. Die Möglichkeit des Strom- und Gasanbieterwechsels hat sich für die Kunden durch die gesetzliche Standardisierung der Lieferantenwechselprozesse vereinfacht und beschleunigt. Ehemals existente Wechselbarrieren sind damit weggefallen oder zumindest deutlich niedriger geworden. Die Angebotstransparenz hat für die Kunden zugenommen. Eine wichtige Rolle spielen dabei Internetplattformen, auf denen der Kunde Preise und Tarifstrukturen der bundesweit aktiven Versorgungsunternehmen auf Basis seines Verbrauchsprofils vergleichen kann und zudem in der Lage ist, den Versorgerwechsel direkt über diese webbasierte Informationsplattform zu initiieren. Die Strom- und Gasversorgung wird von den Bürgern als „gefühltes Grundrecht" wahrgenommen. Darüber hinaus bieten die Produkte ein geringes Differenzierungspotenzial bei der Positionierung im Markt. Unternehmen stehen daher vor der Herausforderung, preisunabhängige Alleinstellungsmerkmale zu entwickeln, die in der Lage sind, in der Kundenwahrnehmung entscheidungsrelevant zu sein. Beim Paradigmenwechsel vom „zwangsversorgten Einwohner" zum „mündigen Kunden" spielt die Kundenzufriedenheit eine entscheidende Rolle bei der Wahl des Versorgers oder bei dessen Verbleib als Kunde trotz eines vordergründig

günstigeren Alternativanbieters. Kundenzufriedenheit wird als positive emotionale Reaktion auf einen kognitiven Vergleichsprozess zwischen den Erwartungen des Kunden und des von ihm wahrgenommenen Leistungsniveaus verstanden, die dann eintritt, wenn das wahrgenommene Leistungsniveau die Erwartungen erfüllt oder übersteigt (vgl. *Krafft/Götz*, 2006, S. 334). Es gilt als gesicherte Erkenntnis, dass sich die Zufriedenheit des Kunden positiv auf dessen Loyalität zum Unternehmen auswirkt (vgl. *Homburg/Krohmer*, 2003, S. 105). Die Kundenzufriedenheit kann darüber hinaus als Maßstab zur Effizienzbewertung des Marketings herangezogen werden (vgl. *Scharnbacher/Kiefer*, 1998, S. 17). Auch zur Entwicklung und Durchführung zielgerichteter Maßnahmen im Rahmen der Neukundenakquise und des Bestandskundenmanagements kommt dem Kundenzufriedenheitscontrolling eine herausragende Rolle zu. Hierbei ist zu beachten, dass in den verschiedenen Phasen des Kundenbeziehungszyklus unterschiedliche Informationsbedarfe in den Vordergrund treten (vgl. *Köhler*, 2007, S. 505 ff.).

Die produktflankierenden Service-Aspekte der Leistungserbringung bieten ein erhebliches Differenzierungspotenzial (vgl. *Wildemann*, 2009a, S. 15 ff.) und entwickeln sich zunehmend zu einer strategischen Komponente, der eine Schlüsselrolle bei der Erhöhung der Kundenorientierung zukommt (vgl. *Wildemann*, 2009b, S. 95 f.). Das Spektrum des Wertbeitrags der Service-Dienstleistung reicht dabei von der tadellosen Erfüllung von „Hygienefaktoren" der Kundenerwartungshaltung bis zum Angebot echter „Begeisterungsmerkmale" mit hohem Kundenakquisitions- und Kundenbindungspotenzial. Ein dementsprechendes Kundenmanagement umfasst dabei das Management der kommunikativen Interaktionsprozesse eines Unternehmens mit potenziellen oder vorhandenen Kunden zum Aufbau und zur Pflege von Kundenbeziehungen entlang des gesamten Kundenlebenszyklus (vgl. *Diller/Haas/Ivens*, 2005, S. 23).

Die aktive Beeinflussung und Messung der Kundenzufriedenheit wird so zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor in einem deregulierten und liberalisierten Markt und ist mit nicht unerheblichen Aufwendungen verbunden. Die Kosten der klassischen Kundenbindung umfassen Aufwendungen für entsprechende kommunikative Maßnahmen, Kosten der spezifischen Produktanpassung, Investitionen in den Geschäftsverkehr oder in Preisvergünstigungen und stehen vordergründig in einer konfliktären Zielbeziehung zur Rentabilität und zum Gewinn (vgl. *Baumgartner/Poininger*, 2003, S. 148). Insofern müssen in einer Trade-Off-Betrachtung die Aufwände den positiven Effekten der Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit gegenüber gestellt werden. Viele Unternehmen verzichten derzeit noch völlig auf eine Profitabilitätsrechnung bei Serviceleistungen oder stützen ihre leistungspolitischen Entscheidungen auf eine ungenügende Wissensbasis (vgl. *Wildemann*, 2006, S. 58). Ein leistungsfähiges Kundenzufriedenheitscontrolling wirkt hier als Steuerungs- und Entscheidungsunterstützungsinstrument.

2. Der prozessorientierte Lösungsansatz im Kundenzufriedenheitsmanagement und -controlling bei den *Stadtwerken München*

Die *Stadtwerke München* (*SWM*) versorgen rund 1,3 Millionen Kunden mit Strom, Fernwärme, Erdgas und Wasser. Über das ÖPNV-Angebot der *SWM* werden jährlich etwa 475 Mio. Personen befördert. Die Bäder der *SWM* verzeichnen einen jährlichen Besuch von über. 3,5 Mio. Kunden. Über das Tochterunternehmen *M-Net* werden für rund 185.000 Kunden Telekommunikationsdienstleistungen erbracht. Im Geschäftsjahr 2008 erwirtschaftete das Unternehmen einen Umsatz von rund 4,7 Milliarden Euro und tätigte Investitionen von über 300 Millionen Euro. Das Unternehmen beschäftigt rund 7.500 Mitarbeiter.

Das Unternehmen führt permanent Maßnahmen durch, um die wahrgenommene Zufriedenheit der *SWM* Kunden im verschärften Energie-Wettbewerb nachhaltig zu verbessern. Initialer Auslöser der Aktivitäten im Kundenmanagement waren sowohl Kundenbewertungen des Serviceangebots und der wahrgenommenen Servicequalität als auch die eigene Bewertung in Relation zu Wettbewerbsunternehmen. Im Mittelpunkt der Bestrebungen stehen die Identifikation der relevanten Treiber der Kundenzufriedenheit, die Ableitung von Maßnahmen zur Steigerung der Servicequalität und die Entwicklung eines Konzepts für das Controlling der Kundenzufriedenheit (vgl. Abb. 1).

Entwicklung eines prozessbasierten Service Blue Prints

Basierend auf theoretischen und praktischen Vorarbeiten zum Kundenmanagement und Kundenzufriedenheitscontrolling wurde ein hierarchisches Modell der Kundenanforderungen entwickelt. Auf der untersten Ebene steht ein Katalog von über 50 einzelnen Kundenanforderungen, die Einfluss auf die Kundenzufriedenheit aufweisen. Durch eine inhaltliche Kategorisierung und Zusammenführung der einzelnen Anforderungen entstehen in sich schlüssige Anforderungscluster im Sinne **interaktionsbezogener**, **produktbezogener** und **preisbezogener** Kundenanforderungen (vgl. Abb. 2).

Zu den **interaktionsbezogenen Kundenanforderungen** zählen die Kontaktmöglichkeiten für den Kunden, die Anforderungen an die Service-Mitarbeiter, die Anforderungen an die Auftrags-, Anforderungs- und Beschwerdeabwicklung sowie die sogenannten trendorientierten Kundenanforderungen. Die Anforderungen an die **Kontaktmöglichkeiten** lassen sich unterteilen in die Erreichbarkeit der Mitarbeiter, die Kanalvielfalt zur Kontaktaufnahme, eine hohe Benutzerfreundlichkeit der Kontaktaufnahme, die schnelle Reaktionsfähigkeit und die Kosten der Kontaktaufnahme. Die **Anforderungen an die Service-Mitarbeiter** werden über das Vorhandensein eines persönlichen Ansprechpartners, die kundenindividuelle Ansprache, die Verständlichkeit der Aussage und die Freundlichkeit und Motivation der Service-Mitarbeiter beschrieben. Ferner haben die inhaltliche Kompetenz sowie die Entscheidungs- und Problemlösungskompetenz Auswirkung auf die Erfüllung dieser Kundenanforderungsrubrik. Auch die Verlässlichkeit der Mitarbeiter im Sinne einer „Kümmerbereitschaft" und der Einhaltung zugesagter Termine spielen für die Erfüllung der Kundenanforderungen eine Rolle. Die **Anforderungen an die Auftrags-, Anforderungs- und Beschwerdeabwicklung** lassen sich unterteilen in Anforderungen an die Vorgangsqualität und Anforderungen an die Ergebnisqualität. Bestimmende Faktoren

Ausgangssituation und Problemstellung	Zielsetzung
• Die Stadtwerke München (SWM) stehen als kommunales Versorgungs- und Dienstleistungsunternehmen der Landeshauptstadt München für eine Versorgung der Bürger mit Energie und Trinkwasser. • Durch die Marktliberalisierung entsteht hoher Wettbewerbsdruck. • Die Zufriedenheit der SWM Energiekunden, insbesondere beim wahrgenommenen Service, ist Schwankungen unterworfen. • Die Gründe dafür sind multikausal: Insbesondere die generelle Reputationskrise der Energiewirtschaft, die wahrgenommene Serviceorientierung sowie die allgemeine öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens SWM sind hier von Bedeutung. • Ein integriertes Leitbild zur Kundenorientierung liegt noch nicht vor. • Eine durchgängige Kundenorientierung wird innerhalb der SWM erst partiell gelebt.	• Einnahme einer marketingorientierten Perspektive. • Verbesserung der Kundenzufriedenheitswerte. • Nachhaltige Erhöhung der öffentlich wahrgenommenen Kundenzufriedenheit. • Implementierung eines Konzepts für das Controlling der Kundenzufriedenheit. • Stärkung des Vertrauens der Kunden (Schwerpunkt Privatkunden) in die SWM. • Steigerung der Mitarbeitermotivation und der -zufriedenheit. • Verbesserung der Servicequalität. • Erhöhung der Prozesseffizienz und Professionalisierung des Kundenbeziehungsmanagements im B2C Bereich. • Gesamtziel: Ausgezeichneten Service in den relevanten Kontakten und Prozessen zu definierten Kundengruppen zu erreichen, der ebenso bei Meinungsbildnern und in der Öffentlichkeit in dieser Form wahrgenommen wird.

Abb. 1: Ausgangssituation und Zielsetzung des Kundenmanagements bei den *Stadtwerken München*

Interaktionsbezogene Kundenanforderungen	Kontaktmöglichkeiten	• Infrastruktur • Kontaktqualität • Kosten
	Kundendienst / Anforderungen an Service-Mitarbeiter	• Ansprache • Kompetenz • Verlässlichkeit
	Auftrags- / Anforderungs-Beschwerdeabwicklung	• Vorgangsqualität • Ergebnisqualität
	Trendorientierte Kundenanforderungen	• Gewandeltes Kundenselbstverständnis • Umwelt und Gesellschaft
Produktbezogene Kundenanforderungen		• Angebot • Verfügbarkeit
Preisbezogene Kundenanforderungen	Vertrags- und Preisanforderungen	• Preis • Vertrag
	Rechnungsstellungsanforderungen	• Ergebnisqualität • Vorgangsqualität

Abb. 2: Kundenanforderungen an Versorgungsunternehmen

der Vorgangsqualität sind die Einfachheit und Verständlichkeit der Auftragserteilung sowie die Transparenz über den aktuellen Auftrags- oder Beschwerdestatus. Die Ergebnisqualität umfasst die Qualität und Zuverlässigkeit der Bearbeitung, die Geschwindigkeit der Fehlerbehebung und die Zielgröße der fallabschließenden Bearbeitung. **Die trendorientierten Kundenanforderungen** sind das Resultat eines gewandelten Kundenselbstverständnisses und einer stärkeren Beachtung gesellschafts- und umweltpolitischer Aspekte. Beispiele hierfür sind die Forderung des Kunden nach arbeitnehmerfreundlichen Wartungs- und Reparaturterminen, Prämien für neue oder zurückkehrende Kunden, die Forderung nach einem Bonusprogramm und der Wunsch nach produktflankierenden Zusatzdienstleistungen im Sinne eines „Rundum-Sorglos-Pakets". Auch wird erwartet, dass der Versorger energiespezifische Verbraucherberatung bietet und soziale Verantwortung als „Corporate Citizen" wahrnimmt.

Die **produktbezogenen Kundenanforderungen** im Energieversorgerumfeld können nach den Anforderungen an das Angebot und den Anforderungen an die Verfügbarkeit differenziert werden. Die **Angebotsanforderungen** umfassen ein transparentes und bedarfsgerechtes Tarifangebot inklusive einer Beratung, einen skalierbaren Produktmix aus verschiedenen Energiearten und Erzeugungsquellen sowie Cross-Selling-Angebote. Hinsichtlich der **Verfügbarkeit** stellen Energiekunden die Forderung nach zeitlich und mengenmäßig uneingeschränkter Produktverfügbarkeit und nach der unbedingten Zuverlässigkeit von Hausanschluss, Netz und Zähleinrichtung.

Die **preisbezogenen Kundenanforderungen** setzen sich aus den Anforderungen an den Vertrag, den **Preis** und die Rechnungsstellung zusammen. Relevante Einzelanforderungen sind die angebotenen Zahlungsmodalitäten, mögliche Finanzierungsangebote, Preisgarantien, die Preistransparenz, die absolute Höhe des

Preises und das empfundene Preis-Leistungsverhältnis. Beim **Vertrag** spielt die Laufzeit, das Angebot eines Sonderkündigungsrechts sowie die Wechselflexibilität zu einem anderen Tarif oder einem anderen Versorger eine entscheidungsrelevante Rolle. Die Anforderungen an die **Rechnungsstellung** lassen sich wiederum in Vorgangs- und Ergebniserwartungen unterteilen. Im Ergebnis werden die unbedingte Richtigkeit und die Verständlichkeit der Rechnung erwartet. Von den rechnungsbezogenen Vorgängen wird eine hohe Geschwindigkeit bei Rückbuchungen aufgrund notwendiger Korrekturen erwartet. Auch wird die Forderung nach einem Online-Zugriff auf Rechnungs- und Verbrauchsdaten gestellt.

Die Entwicklung zielgerichteter Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit erfordert eine Bewertung der identifizierten Anforderungen und eine Zuordnung zu den Service-Kernprozessen für Versorgungsunternehmen (vgl. Abb. 3–5).

Auf der obersten Prozess-Hierarchieebene findet eine Strukturierung nach kun-

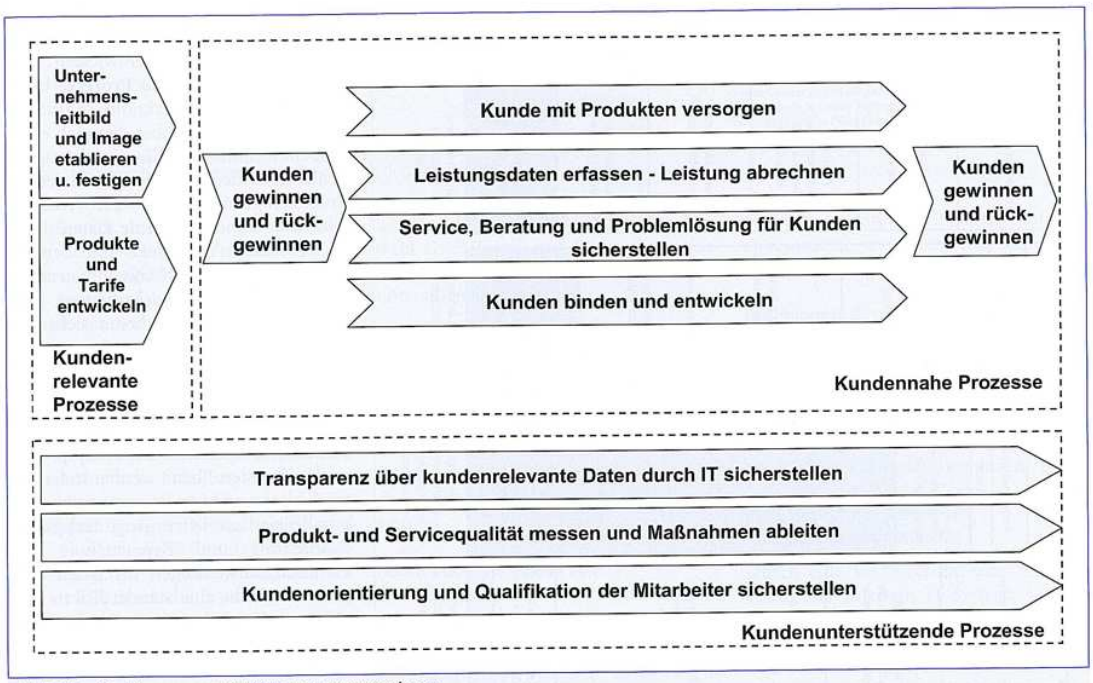

Abb. 3: Service-Kernprozesse für Versorgungsunternehmen

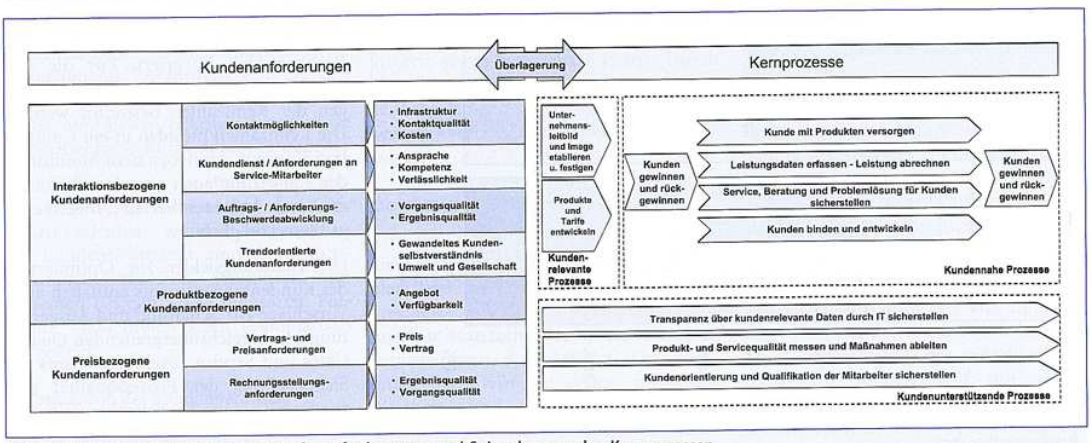

Abb. 4: Strukturierungsebenen der Kundenanforderungen und Spiegelung an den Kernprozessen

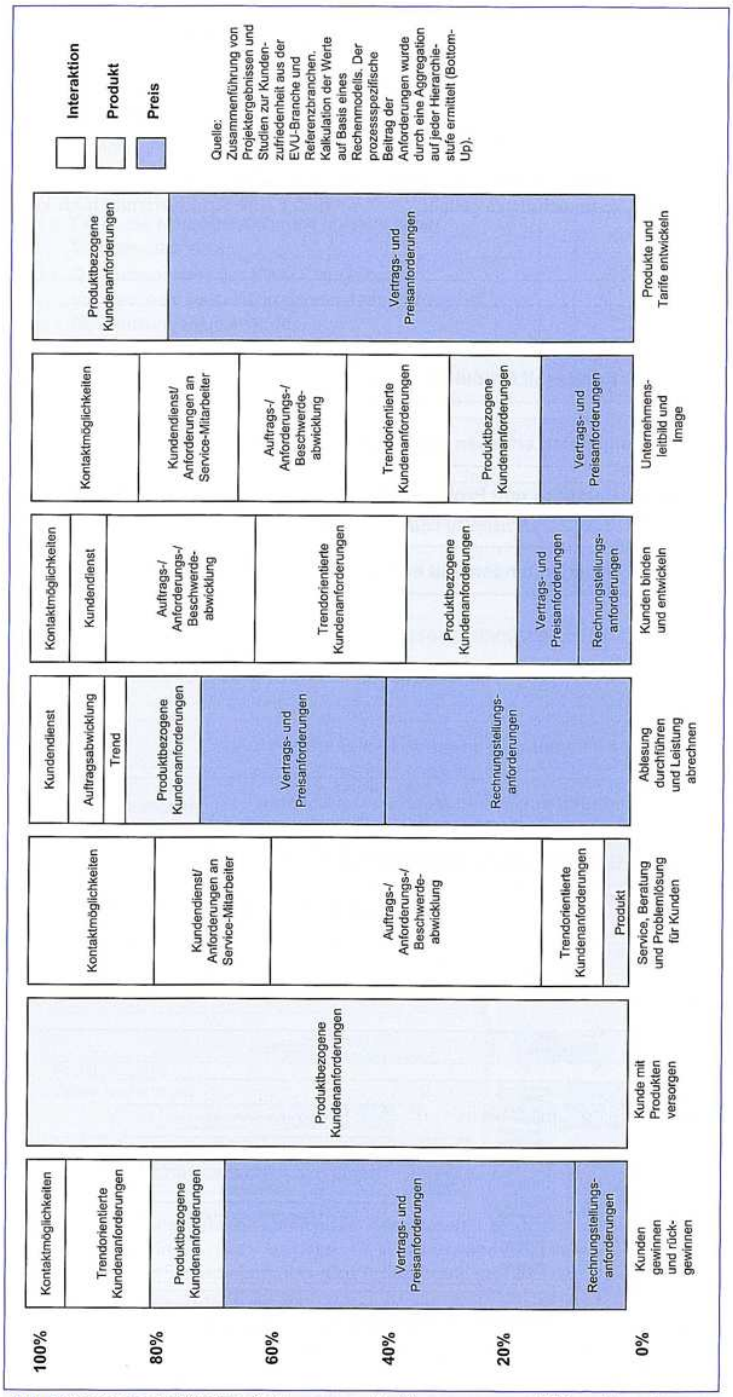

Abb. 5: Zuordnung der Kundenanforderungen zu den Kernprozessen und Untersuchung des Prozesswertbeitrags

denrelevanten, kundennahen und kundenunterstützenden Prozessen statt. Zu den **kundenrelevanten Prozessen** gehören die Kernprozesse ‚Unternehmensleitbild und -image etablieren und festigen' sowie ‚Produkte und Tarife entwickeln'. Die **kundennahen Prozesse** setzen sich zusammen aus den Prozessen ‚Kunden gewinnen und rückgewinnen', ‚Kunde mit Produkten versorgen', ‚Leistungsdaten erfassen und Leistung abrechnen', ‚Service, Beratung und Problemlösung für den Kunden bereitstellen' sowie ‚Kunden binden und entwickeln'. Die **kundenunterstützenden Prozesse** besitzen keine direkte Interaktionsschnittstelle zum Kunden, haben aber dennoch einen großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit. Zu den kundenunterstützenden Prozessen gehören die Prozesse ‚Transparenz über kundenrelevante Daten durch IT sicherstellen', ‚Produkt- und Servicequalität messen und Maßnahmen ableiten' sowie ‚Kundenorientierung und Qualifikation der Mitarbeiter sicherstellen'.

Die Kernprozesse bilden das Referenzprozessmodell zur ablauforganisatorischen Abbildung eines ganzheitlichen Kundenmanagements. Die Hauptprozesse der obersten Ebene werden tiefer untergliedert und in sequenzielle und parallelisierbare Teilvorgänge zerlegt. Die Erarbeitung und Bereitstellung von Handlungsanweisungen für jeden Subprozess erlaubt eine standardisierte und effiziente Bearbeitung der Kundenanliegen und die verbindliche Festlegung von prozessspezifischen Leistungsgrößen.

Zur Planung, Steuerung und Messung der Servicequalität werden prozessspezifische Kennzahlen definiert und in ein Rechenmodell integriert. Für die Geschäftsvorfälle können Soll-Ausprägungen der Kennzahlen bestimmt werden. Die Kennzahlen münden in ein Controlling-Konzept, das neben dem Monitoring der Umsetzung auch eine dauerhafte Erreichung der vereinbarten Prozesskenngrößen ermöglicht.

Die Handlungsfelder zur Optimierung des Kundenmanagements enthalten auch Vorschläge zur Schaffung und Ausgestaltung von bereichsübergreifenden Quality Gates und Service Level Agreements zur Sicherstellung der Prozessqualität und zur Stabilisierung bereichsübergreifender Verantwortungsübergänge. Im Mittelpunkt der Aktivitäten steht der Kernpro-

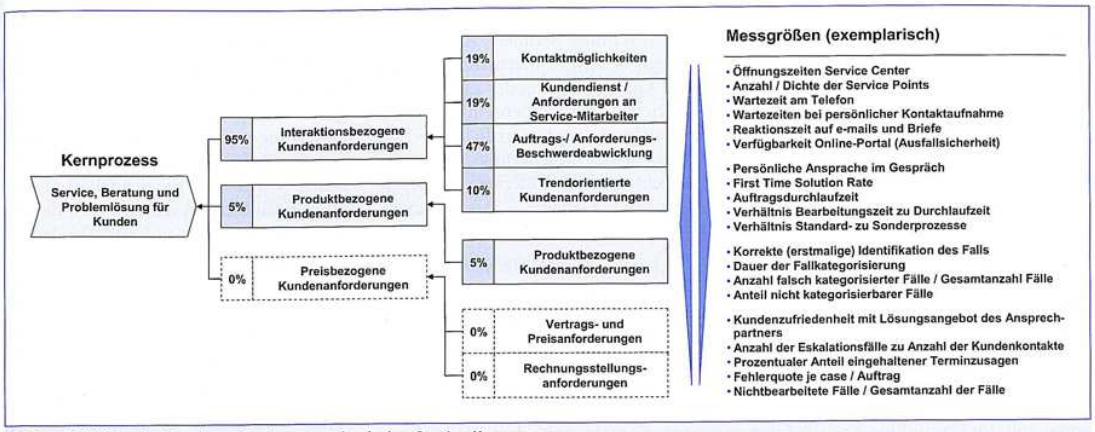

Abb. 6: Erfüllung der Kundenanforderungen durch den Service-Kernprozess

zess ‚Service, Beratung und Problemlösung für den Kunden bereitstellen'. Dieser Prozess umfasst sowohl die Bearbeitung kauf- und vertragsrelevanter Kundenanliegen wie Bestellungen und Kündigungen als auch die Abwicklung beziehungsrelevanter Kundenanliegen wie Änderungsanzeigen, Lob, Beschwerden oder generelle Informationsanfragen (vgl. *Stauss/Seidel*, 2007, S. 35 f.).

Die ganzheitliche Erfüllung der Kundenerwartungen an die Vorgangs- und Ergebnisqualität dieses Kernprozesses wird zu 95 % durch die Erfüllung der interaktionsbezogenen Kundenanforderungen und zu 5 % durch die Erfüllung der produktbezogenen Kundenanforderungen determiniert (vgl. Abb. 6). Die Ausgestaltung und Beherrschung dieses Kernprozesses hat signifikante Auswirkungen auf die Erfüllung der interaktionsbezogenen Kundenanforderungen in den Einzelrubriken Kontaktmöglichkeiten, Kundendienst/ Anforderungen an den Service-Mitarbeiter, Auftrags-, Anforderungs- und Beschwerdeabwicklung sowie trendorientierte Kundenanforderungen.

Zur Optimierung des Kundenmanagements und zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit wurden Maßnahmen an kundensichtbaren und kundenunsichtbaren Prozessen, Strukturen und Systemen bei den *SWM* umgesetzt. Folgende Maßnahmen seien exemplarisch dargestellt:

Verbesserung der Kundenberatung

Die Mitarbeiter des Kundenservice durchlaufen weitere Schulungsmodule, um den Kunden jederzeit bei der Auswahl eines Tarifes auf Basis seines Nutzungsverhaltens kompetent beraten und unterstützen zu können.

Qualität der Interaktion

Die interne Falldokumentation des Kundenanliegens ist stärker standardisiert worden. Das Anliegen des Kunden kann so schneller bearbeitet werden und die Lösungsangebote können präziser auf das tatsächliche Anliegen abgestimmt werden.

Informationsverteilung von Qualitätsmanagement und Prozesssupport

Informationen vom Qualitätsmanagement und vom Prozesssupport werden nun empfängerorientiert verteilt. Die zielgerichtete Informationsweitergabe erhöht den Informationsstand der Mitarbeiter und indirekt auch die Auskunftsfähigkeit gegenüber dem Kunden. Durch die zukünftige Implementierung einer leistungsfähigen Wissensdatenbank sind weitere Verbesserungspotenziale zu erwarten.

Benchmarking der Rechnungsdarstellung

Um den Kunden das Zustandekommen der Rechnung und die zu Grunde liegenden Berechnungen noch transparenter zu machen, wurde ein Rechnungsbenchmark mit dreizehn deutschen Mehrspartenversorgern durchgeführt. Die Rechnung der *SWM* hat dabei hinsichtlich Klarheit und Verständlichkeit gute Benchmark-Werte erreicht. Dennoch werden im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung die identifizierten Optimierungsansätze umgesetzt und die *SWM* Rechnung entsprechend angepasst.

Optimierung des Mahnungsdokuments

Durch zusätzliche Informationen auf der Mahnung werden dem Kunden der Mahnungsbezug und deren Ursachen deutlicher. Ein Anruf beim Energieversorger zur Klärung des Sachverhaltes wird dadurch für den Kunden vermieden.

Reduktion der systemischen Kundenkontenkomplexität

Durch eine Verbesserung und Vereinfachung der internen IT-Systeme können dem Kunden bereits im Erstkontakt die gewünschten Informationen erteilt werden. Eine interne Weitervermittlung des Anliegens an Spezialisten ist nur noch in Ausnahmen erforderlich.

Prognosefähigkeit der Rechnungs- und Mahnläufe

Durch eine verbesserte Prognose von Rechnungs- und Mahnläufen sowie geplanter Mailingaktionen für Selbstablesekarten können die Kapazitäten im Kundenservice besser geplant werden. Dies vermeidet Bearbeitungsspitzen und erhöht die Erreichbarkeit der Mitarbeiter im Kundenservice.

Bei der Priorisierung der Handlungsfelder wird auch Bezug zur Häufigkeit und Beschwerderelevanz der einzelnen Geschäftsprozesse hergestellt, um zu gewährleisten, dass insbesondere diese kritischen Prozesse einer Optimierung unterzogen werden.

Umsetzung und Controlling der Maßnahmen im Kundenmanagement

Das Controllingkonzept bezieht sich auf die Erfüllung der Kundenanforderungen innerhalb des Kerngeschäftsprozesses ‚Service, Beratung und Problemlösung für den Kunden sicherstellen'. Die dargestellten Handlungsansätze mit ihren entsprechenden Potenzialen und daraus abgeleiteten Ziel- und Messgrößen werden im Controlling-Konzept berücksichtigt. Hierfür wurde – basierend auf der Klassifikation der unternehmensinternen Leistungsverflechtungen – eine vierstufige Kennzahlenhierarchie mit Zielvereinbarungen, Service Level Agreements, Quality Gates und Key Performance Indicators entwickelt. Im Controlling-Kreislauf werden Planungs-, Umsetzungs-, Kontroll- und Anpassungsbedarfe berücksichtigt. In Service Level Agreements wird zur Entfaltung einer Steuerungswirkung der vereinbarte Service Level Standard als vergütungsrelevanter Bestandteil der vertraglichen Leistungsbeziehung zwischen unternehmensinternem Auftraggeber und unternehmensinternem Dienstleister festgeschrieben (vgl. *Schmidt*, 2008, S. 2).

Für die einzelnen Teilprozesse der kundenzufriedenheitsrelevanten Geschäftsvorfälle wurden die Ziele und Potenziale der jeweiligen Handlungsfelder, die konkreten Sollwerte, die notwendigen Instrumente sowie der Kennzahlentypus aus der definierten Klassifikation der Leistungsverflechtung definiert. Auch wurde festgelegt, welche Unternehmenseinheit für die Konkretisierung der Zielvorgaben und welche Unternehmenseinheit für die Zielerreichung verantwortlich ist (vgl. Abb. 7). Diese Steuerungsphilosophie entspricht dem im Unternehmen verankerten Asset Manager / Asset Service-Konzept.

Zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit der Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit findet bei den *SWM* ein umfassendes Controlling in Form von Monatsberichten statt. Enthalten ist die Gesamtzufriedenheit einer repräsentativen Kundenstichprobe, die im Berichtsmonat Kontakt mit den *SWM* hatte. Hierbei wird sowohl die Gesamtzufriedenheit der Kunden analysiert als auch eine spezifische Analyse der Zufriedenheit mit schriftlichen und telefonischen Kunde-Unternehmen-Interaktionen vorgenommen.

Das Controlling-Konzept beinhaltet auch ein handlungsorientiertes Berichtswesen (vgl. Abb. 8). Dies erlaubt einen Wissenstransfer leistungsfähigerer Einheiten auf Einheiten mit niedrigeren Zufriedenheitswerten. Der Report ist dynamisch und erlaubt eine Zeitraumbetrachtung der Kundenzufriedenheitsindikatoren: Bei der Analyse der Zufriedenheit mit dem telefonischen Service wird die telefonische Erreichbarkeit, die Freundlichkeit und die Fachkompetenz der Mitarbeiter, das individuelle Eingehen auf das Kundenanliegen sowie die Zufriedenheit mit dem Ergebnis des Telefonats in die Bewertung mit einbezogen. Teilindikatoren der Zufriedenheit mit dem schriftlichen Service sind die Schnelligkeit und die Verständlichkeit der Antwort, das individuelle Eingehen auf das Kundenanliegen sowie die fallabschließende Bearbeitung durch den schriftlichen Kontakt. Kundenseitige Begründungen für schlechte Bewertungen werden erhoben. Aus diesen Kundeneinschätzungen werden konkrete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Der Bericht umfasst darüber hinaus qualitative Beschwerdeanalysen sowie die daraus abgeleiteten Maßnahmen, deren Umsetzungsstatus und Entscheidungsbedarfe.

Im Rahmen einer Betriebsvereinbarung mit den Mitarbeitern des Kundenservice wurde eine Leistungsprämie in die Entgeltstruktur eingebunden, die Qualitätsaspekten bei der Bearbeitung der Kundenanliegen Rechnung trägt. Die prämienwirksamen Qualitätsanforderungen betreffen dabei sowohl die schriftliche als auch die telefonische Interaktion mit den Kunden.

In Kundenzufriedenheitsbefragungen und Branchenbenchmarks konnten die *Stadtwerke München* ihre Position signifikant

Handlungsfeld	Typ	Ziele/Potenziale	Soll-Wert	Instrumente	Zielvorgabe	Zielerreichung
Geschäftsvorfall Rechnung **└ Prozess: Kundenanfragen zu Mahnungen bearbeiten**				**- SCHEMATISCH -**		
Zeitlicher Versatz beim Versenden zweier Mahnungen unterschiedlicher Mahnstufen	**Q-Gate** (Laufendes Controlling)	x% weniger Kundenrückfragen zu Mahnungen	• Zeitlicher Abstand: mind. 1 Tag • Bei jedem Mahnlauf	• Systembasierter Filter: Filter nach Höhe der Zahlung und Mahnstufe triggern	Bereich A	Bereich B
	Bemerkung: Zur Reduzierung der Kundenrückfragen zu Mahnungen werden Mahnungen unterschiedlicher Mahnstufen durch einen systembasierten Filter bei jedem Mahnlauf um mind. 1 Tag zeitversetzt.					
Verbesserung des systembasierten Zahlungsabgleichs	Laufendes Controlling	x% weniger Kundenrückfragen zu Mahnungen	• Keine Zahlungseingänge zu Mahnungen, die nicht verbucht sind	• „intelligenter" Automatismus zum Abgleich von Forderungsbetrag und Zahlungseingang	Bereich B Bereich B-I Bereich B-II	Bereich C Bereich B-III
	Bemerkung: Zur Reduzierung der Kundenrückfragen zu Mahnungen werden Forderungsbeträge mit Zahlungseingängen automatisch abgeglichen sowie Mahnungen durch Einführung von Betragstoleranzen vermieden.					
Geschäftsvorfall Rechnung **└ Prozess: Kundenanfragen zu Rechnungen bearbeiten**				**- SCHEMATISCH -**		
Transparenz über Abrechnungszeiträume auf der Rechnung	**SLA** (Laufendes Controlling)	x% weniger Kundenrückfragen zu Rechnungen	• Ablesefrist: in Abhängigkeit von Kapazität u. Auslastung bei XX	• Festlegung in den Vereinbarungen zur Zusammenarbeit	Bereich D Bereich B	Bereich E
	Bemerkung: Zur Reduzierung der Kundenrückfragen zu Rechnungen werden Zählerstandsablesungen durch Bereich E zeitnah durchgeführt. Bereich B vereinbart mit Bereich E in Form eines SLAs definierte Ablesefristen, die sich an der Auslastung und Kapazität von Bereich E ausrichten.					

Abb. 7: Exemplarische Darstellung der Service Level Agreements, Quality Gates und Controlling-Aspekte

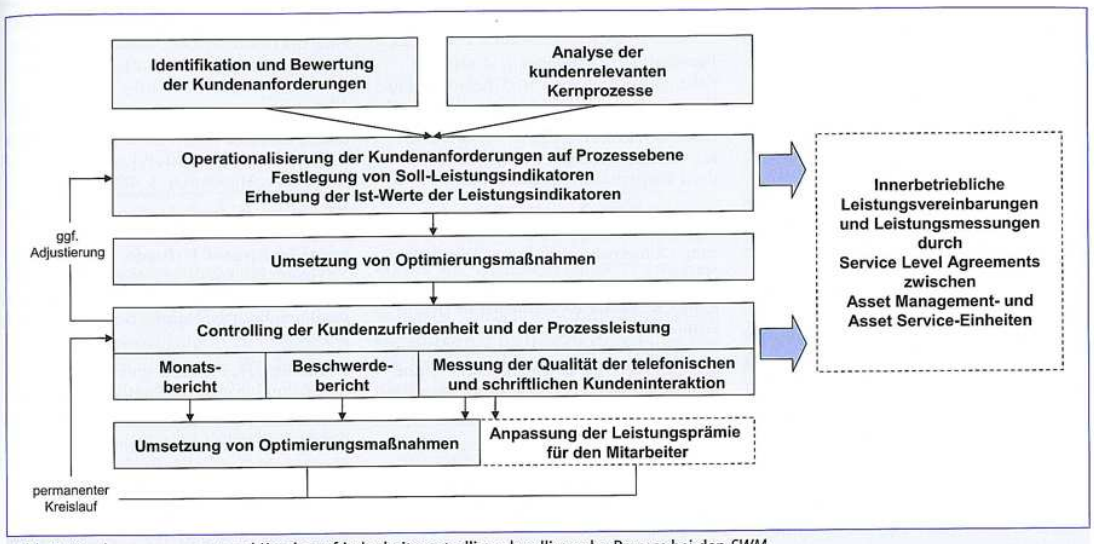

Abb. 8: Kundenmanagement und Kundenzufriedenheitscontrolling als rollierender Prozess bei den *SWM*

verbessern. So haben die *SWM* für ihre hohen Qualitätsstandards im Service den Bayerischen Qualitätspreis 2008 erhalten. Zudem haben die *SWM* bei einem bundesweiten Vergleich von insgesamt 108 Stromanbietern am besten abgeschnitten. Die Verbraucherzeitschrift „Guter Rat" und das Vergleichsportal „Tarifvergleich.de" haben eine Service-Studie durchgeführt und die Leistungen der 91 Grundversorger in den 100 größten deutschen Städten sowie der 17 wichtigsten überregionalen Energie-Lieferanten untersucht. In den drei Testkategorien Preis, Service und Geschäftsbedingungen erreichen die *SWM* Spitzenwerte und sind damit klarer Testsieger. Dass die *SWM* sowohl beim Preis als auch beim Service vorne liegen, belegt außerdem die deutschlandweit durchgeführte Studie des Instituts für Service-Qualität, „Bester Stromanbieter 2008". Hier belegen die *SWM* den zweiten Platz.

3. Kundenbindung als Nachhaltigkeitsfaktor

Ein leistungsfähiges Kundenmanagement und Kundenzufriedenheitscontrolling helfen, die Bleibe- und Weiterempfehlungsbereitschaft der Privatkunden zu erhöhen. Die Loyalität des Kunden sicherzustellen und auszubauen hat insbesondere in jüngst deregulierten und liberalisierten Märkten mit stetig zunehmender Wettbewerbsintensität eine immens hohe Bedeutung für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Anbieter (vgl. Wildemann, 2009c, S. 77 f.). Der Preis – und zunehmend auch ökologische Aspekte – spielen eine wichtige Rolle bei Kundenentscheidungen pro oder contra eines Strom- und Gasanbieters. Eine wesentliche Rolle fällt jedoch eben auch der Zufriedenheit mit dem Kundenservice und der stattfindenden Kommunikation mit dem Unternehmen zu. Hier setzen das Kundenmanagement und das Kundenzufriedenheitscontrolling an. Beim Controlling spielt die Berücksichtigung der multidimensionalen Kundenanforderungsstruktur eine herausragende Rolle. Die Kundenzufriedenheit setzt sich aus der Erfüllung der Anforderungen an Produkt, Preis und Interaktion zusammen. Die einzelnen Kundenanforderungsbausteine können den Kernprozessen des Versorgungsunternehmens zugeordnet werden. Der zentrale Kernprozess zur Erfüllung der Kundenerwartungen an die Interaktion und die Kommunikation mit dem Unternehmen ist der Prozess ‚Service, Beratung und Problemlösung für den Kunden sicherstellen'. Die davon ableitbaren geschäftsvorfallspezifischen Teilprozesse können mit eindeutigen quantifizierbaren Leistungsmessgrößen überlagert werden. Bei einer Aufteilung von Prozessverantwortung und Prozesszuständigkeit kommen dabei unterschiedlichen Unternehmenseinheiten die Formulierung der Zielvorgaben und die Sicherstellung der Zielerreichung zu. Aus der Erhebung der Leistungsdaten im Rahmen des Kundenzufriedenheitscontrollings müssen – bei einem Verlassen des definierten Zielkorridors – konkrete Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und deren Umsetzung konsequent nachgehalten werden. Wesentlicher Erfolgsfaktor ist auch die Schaffung einer Qualitäts- und Leistungsorientierung bei den Mitarbeitern. Die Einbindung leistungsorientierter Prämienelemente in die Gehaltsstruktur kann den erforderlichen Paradigmenwechsel positiv beeinflussen (vgl. Wildemann, 2009c, S. 132 f.). Hier muss jedoch sichergestellt werden können, dass die Beurteilung der Einzelleistung fair und objektiv ist. Der Einsatz gleichermaßen standardisierbarer wie reproduzierbarer Bewertungsgrößen und Messverfahren stellt hierbei eine Grundvoraussetzung dar. Bei Berücksichtigung dieser Erfolgsfaktoren liefert ein professionalisiertes Kundenmanagement und Kundenzufriedenheitscontrolling einen erheblichen Beitrag zur Sicherung der unternehmerischen Nachhaltigkeit.

Keywords
- customer management
- customer satisfaction
- customer satisfaction controlling
- process approach
- Public utility
- service blue print

Summary

The management and the controlling of customer satisfaction are quite new challenges for public utilities in deregulated markets. The article provides a case study of a company which established a holistic approach to improve customer satisfaction. Main elements in the concept are a process-based service blueprint, the process covering of the interaction-, product- and price-related customer requirements as well as a controlling-cycle focussing on the measurement and the improvement of customer satisfaction.

Literatur

Baumgartner, V./Poininger, B., Customer Relationship Management (CRM) – Grundlagen, Ziele und Erfolgsfaktoren, Wien 2003.

Diller, H./Haas, A./Ivens, B., Verkauf und Kundenmanagement – Eine prozessorientierte Konzeption, Stuttgart 2005.

Homburg, C./Krohmer, H., Marketingmanagement: Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden 2003.

Köhler, R., Kundenbeziehungen als Gegenstand des Controllings, in: *Gouthier, M./Coenen, C./Schulze, H./Wegmann, C.* (Hrsg.), Service Excellence als Impulsgeber – Strategien, Management, Innovationen, Branchen, Wiesbaden 2007, S. 505–525.

Krafft, M./Götz, O., Der Zusammenhang zwischen Kundennähe, Kundenzufriedenheit und Kundenbindung sowie deren Erfolgswirkungen, in: *Hippner, H./Wilde, K. D.* (Hrsg.), Grundlagen des CRM – Konzepte und Gestaltung, Wiesbaden 2006, S. 325–356.

Scharnbacher, K./Kiefer, G., Kundenzufriedenheit – Analyse, Messbarkeit und Zertifizierung, München u. a. 1998.

Schmidt, M., Zufriedenheitsorientierte Steuerung des Customer Care – Management von Customer Care Partnern mittels Zufriedenheits-Service Level Standards, Wiesbaden 2008.

Stauss, B./Seidel, W., Beschwerdemanagement – Unzufriedene Kunden als profitable Zielgruppe, München u. a. 2007.

Wildemann, H., Profitable Serviceleistungen oder Service als Kundenbindungsinstrument?, in: *Barkawi, K./Baader, A./Montanus, S.* (Hrsg.): Erfolgreich mit After Sales Services: Geschäftsstrategien für Servicemanagement und Ersatzteillogistik, Berlin u. a. 2006, S. 57–72.

Wildemann, H., Produkte und Services entwickeln und managen – Strategien, Konzepte, Methoden, München 2009a.

Wildemann, H., Kundenbeziehungsmanagement – Leitfaden zu Kundenintegration und wissensbasiertem Einsatz von Service, Logistik und E-Technologien, München 2009b.

Wildemann, H., Stadtwerke – Erfolgsfaktoren europäischer Infrastruktur- und Versorgungsdienstleister, München 2009c.