

„Individuelle Betreuung bleibt auf der Strecke“

Professor Oelsnitz erklärt, warum sich Stromkonzerne im Kundenkontakt schwertun

Professor Dietrich von der Oelsnitz (47) vom wirtschaftswissenschaftlichen Institut für Organisation und Führung an der Technischen Universität Braunschweig kennt die neueste Entwicklung in der Kundenbetreuung großer Unternehmen. Mit ihm sprach Uwe Hildebrandt.

Wie kann es in professionell organisierten Unternehmen passieren, dass Kunden mit unnötigen Briefwechseln und Mahnungen belästigt werden?

Eon zum Beispiel hat den Kundenverkehr an mehrere regionale Servicegesellschaften ausgegliedert. Diese sind nicht selten eigenständige Unternehmen. Solche Servicegesellschaften übernehmen mitunter auch für andere Unternehmen den Kundenkontakt und können dann in vielen Fällen an Kunden verschiedener Firma identische Briefe mit lediglich anderem Briefkopf verschicken. Zudem sind oft sehr große Fallzahlen zu bearbeiten. Es ist klar, dass hier eine individuelle Betreuung bisweilen auf der Strecke bleibt.

Aber wenn man dadurch Kunden vergraut, warum übernehmen die Konzerne diese Aufgabe nicht lieber wieder selbst?

Diese Entwicklung ist auch dem Konkurrenzdruck unter den Stromversorgern geschuldet. Um diesem standzuhalten, wollen sich die Unternehmen auf das Kerngeschäft konzentrieren. Und der Kundenverkehr ist für die Wertschöpfung erstmal nicht interessant. Das Geld wird bei den Gas- und Stromverträgen mit den Lieferanten, der russischen Gazprom zum Beispiel, sowie eigenen Kraftwerken und den Verteilnetzen verdient.

Aber die Kunden sind doch die, die den Energieversorgern ihre Produkte abkaufen, den Strom, das Gas...

Das stimmt zwar, aber es läuft doch



Dietrich von der Oelsnitz, Wirtschaftswissenschaftler.

anders als im Einzelhandel. Der Einzelhändler will ja erreichen, dass der Kunde immer wieder in seinen Laden kommt. Er wird sich um diesen also ganz besonders bemühen. Der Stromhandel ist hingegen ein hochautomatisiertes Geschäft, die Verträge verlängern sich in der Regel automatisch. Gebietsabsprachen dämpfen den freien Wettbewerb ein. Und hier liegt der Unterschied zum Beispiel zu den klassischen Konsumgüterherstellern. Die haben deshalb oft auch ein ausgeprägtes Beschwerdemanagement. Sie versuchen, aus ihren Kundenbeschwerden zu lernen, versuchen mit deren Hilfe ihre Produkte oder Abläufe zu verbessern. Sie nutzen mehr oder weniger systematisch Beschwerden oder Verbesserungsvorschläge für ihren Innovationsprozess. Im

Stromgeschäft geht es hingegen um Abmeldungen oder Tarifwechsel – das ist ein Geschäft, das den Energieversorgern fruchtlos erscheint. Sie kriegen die meisten Beschwerden gar nicht mehr mit.

Sind nicht auch endlose Briefwechsel mit einem Stromkunden und Beschwerdeanrufe eine kostspielige Belastung für Unternehmen?

Der Zeitablauf im Fall dieses Eon-Avacon-Kunden deutet darauf hin, dass verschiedene Sachbearbeiter am Werk waren. Hier gibt es ganz offensichtlich Abstimmungsprobleme, die tatsächlich abgestellt gehören, denn sie bedeuten Mehrarbeit und zudem Kundenärgern. Letztlich gilt auch für Energieversorger, dass ihre Reputation ein strategischer Vermögenswert ist.

Sind solche Pannen auch ein Ausdruck dafür, dass das zuständige Personal nicht ausreichend geschult ist?

Das Stromgeschäft insgesamt ist sehr unübersichtlich geworden: Die Konzerne müssen kommunale und regionale Regelungen berücksichtigen, und es gibt noch die EU-Ebene mit ihren Regelungen. Viele Menschen schauen genau auf den Strompreis, sind gerade hier sehr sensibel. Außerdem ist die Arbeit in den Callcentern nicht unbedingt angenehm. Die Mitarbeiter sitzen dichtgedrängt. Und die Kunden, die anrufen, beschweren sich, sind unzufrieden oder sogar aggressiv. Wir reden von „Flying Shit“: Sie haben es nie mit einem Kunden zu tun, der die Firma lobt. Das geht über Monate und Jahre so – ein extrem harter Job. Bei den Servicedienstleistern gibt es eine überdurchschnittliche Fluktuation und Krankheitsrate. Die Mitarbeiter werden zwar geschult, unter Druck zu arbeiten – aber trotzdem kann mal etwas schiefgehen. Sollte nicht, aber kann eben.