

## Customer Centricity bei den Stadtwerken Lübeck

# Professioneller Umgang mit Beschwerden durch ganzheitliches Feedbackmanagement

Zufriedene Kunden sind die Geschäftsgrundlage aller Energieunternehmen. Vor allem Privatkunden sind von Onlineportalen gewohnt, dass eine Anfrage in kürzester Zeit beantwortet wird. Einige Beschwerden werden öffentlich zugänglich gemacht, zum Beispiel in Social-Media-Kanälen gepostet. Somit wächst der Anspruch auch an die Energiewirtschaft, Beschwerden schnell und professionell zu bearbeiten. Dies erfordert neue Rollen, effiziente Prozesse und eine qualitätsorientierte Kultur im Sinne eines Customer-Centricity-Ansatzes. Die Stadtwerke Lübeck haben dafür ein ganzheitliches Feedbackmanagement im Privatkundenvertrieb implementiert und erste Erfahrungen gesammelt.

Zunehmender Wettbewerb durch etablierte und neue Player, sich schnell ändernde Kundenbedürfnisse und steigende Kundenanforderungen stellen Energieunternehmen (EVU) vor erhebliche Herausforderungen. Nahezu alle Player im Strom-, Gas- und Telekommunikationsvertrieb erlauben einen Anbieterwechsel binnen weniger Minuten. Sollte der Kunde einmal einen Grund zur Beschwerde haben, der zu langsam oder nicht zur Zufriedenheit des Kunden bearbeitet wird, besteht die Gefahr einer negativen Kommunikation und damit verbunden, den Kunden zu verlieren. Viele Energieunternehmen unterschätzen die Potenziale eines

ganzheitlichen Beschwerde- oder besser Feedbackmanagements.

Erhält ein Energieunternehmen lediglich 100 Feedbacks im Jahr,

- waren 2.500 Kunden unzufrieden
- hatte das EVU bei nur 4 % der unzufriedenen Kunden die Möglichkeit, das Problem zu lösen und das Image zu verbessern
- wurden 2.400 Beschwerdeanlässe nicht mitgeteilt, aber
- jeder unzufriedene Kunde hat jeweils 10 Freunden/Bekanntem von dem Problem mit dem EVU berichtet
- hat das EVU 2.400 Ansatzpunkte zur Verbesserung nicht erfahren.

Die Stadtwerke Lübeck als regionaler Energie- und Infrastrukturdienstleister haben die Chancen eines ganzheitlichen und unternehmensweiten Feedbackmanagements erkannt und gemeinsam mit der Strategieberatung Advyce ein Projekt zur Weiterentwicklung des bestehenden Feedbackmanagements durchgeführt.

### Feedbackmanagement als Bestandteil des Qualitätsmanagements

Um die Chancen des Feedbackmanagements vollständig zu nutzen, gilt es, das Feedbackmanagement in ein unternehmensweites Qualitätsmanagement zu integrieren. Nur dann gelingt es, das

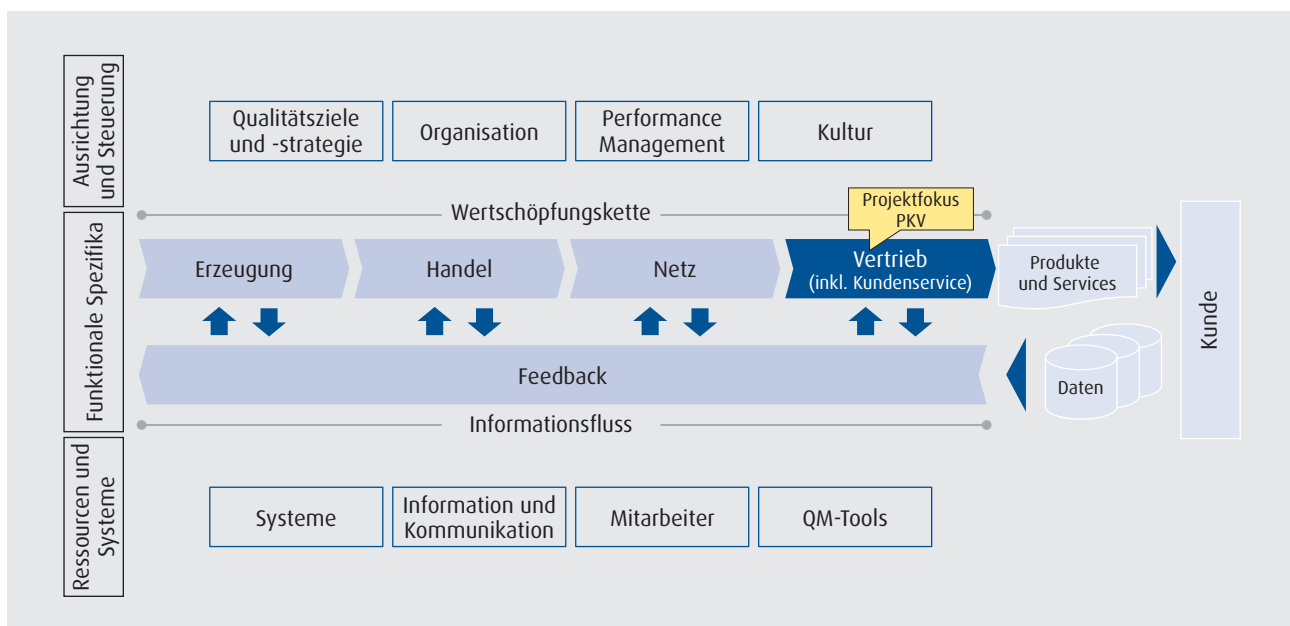


Bild 1. Qualitätsmanagement-Framework von Advyce

Feedbackmanagement
Begriffsbestimmung und -abgrenzung
Rollenverständnis und Leitbild
Zielsystem
Aufgaben und Tätigkeiten
Feedbackkanäle
Kernprozesse
Rollen und Verantwortlichkeiten
Kennzahlen
Meetingstrukturen zur Steuerung
Kompetenzen
Systemunterstützung
Methoden und Tools

Tabelle 1. Best-Practice-Elemente des Feedbackmanagements

Feedback der Kunden systematisch entlang jeder Kundeninteraktion zu erfassen, auszuwerten und konkrete Maßnahmen im Sinne einer kontinuierlichen Verbesserung abzuleiten (**Bild 1**).

Energieunternehmen leiten die Anforderungen an ein Feedbackmanagement häufig aus dem EnWG, vor allem aus § 111 ab, in dem geregelt ist, dass Energieunternehmen verpflichtet sind, bei Beanstandungen von Verbrauchern,

Feedback
Artikulation von Unzufriedenheit eines potenziellen, aktuellen oder verlorenen internen oder externen Kunden bezüglich der erwarteten Qualität eines Produktes, einer Leistung oder eines Verhaltens von Angehörigen der Stadtwerke Lübeck.

Tabelle 2. Begriffsdefinition Feedback

zum Beispiel in Bezug auf den Vertragsabschluss oder die Qualität der Leistung, diese innerhalb einer Frist von vier Wochen zu bearbeiten. Darüber hinaus wird bei der Gestaltung des Feedbackmanagements häufig die DIN ISO 10002:2004 als Leitfaden für die Behandlung von Reklamationen in Organisationen zugrunde gelegt. Beide Ansätze sind jedoch aus Kundenperspektive nicht weitreichend genug. Deutlich wird dies bei der genannten Bearbeitungsfrist von vier Wochen. Kunden erwarten eine Lösung ihrer Anliegen oder zumindest eine Zwischeninformation in der Regel innerhalb von 24 Stunden. Bei der Gestaltung des Feedbackmanagements und der Festlegung von Service Level gilt es daher, sich an den Erwartungen der Kunden zu orientieren.

Auf Basis einer Vielzahl von erfolgreich durchgeführten Feedbackmanagement-

Rollen im Feedbackmanagement
Feedbackführer
zentrales Feedbackmanagement
Feedbackbeauftragter
Kundenbetreuer
Geschäftsführung

Tabelle 3. Rollen des Feedbackmanagements der Stadtwerke Lübeck

projekten konnten Best-Practice-Elemente eines ganzheitlichen Feedbackmanagements abgeleitet werden (**Tabelle 1**).

Im Rahmen eines fokussierten Projekts hat Advyce gemeinsam mit dem Privatkundenvertrieb der Stadtwerke Lübeck als Pilotorganisation ein Konzept für ein ganzheitliches Feedbackmanagement innerhalb von sechs Wochen entwickelt. Im Anschluss daran wurde das Konzept im Privatkundenvertrieb implementiert und der unternehmensweite Rollout vorbereitet.

### Feedbackmanagement bei den Stadtwerken Lübeck

Das Feedbackmanagement der Stadtwerke Lübeck umfasst alle oben skizzierten Elemente, aus denen einige im Folgenden dargestellt werden.

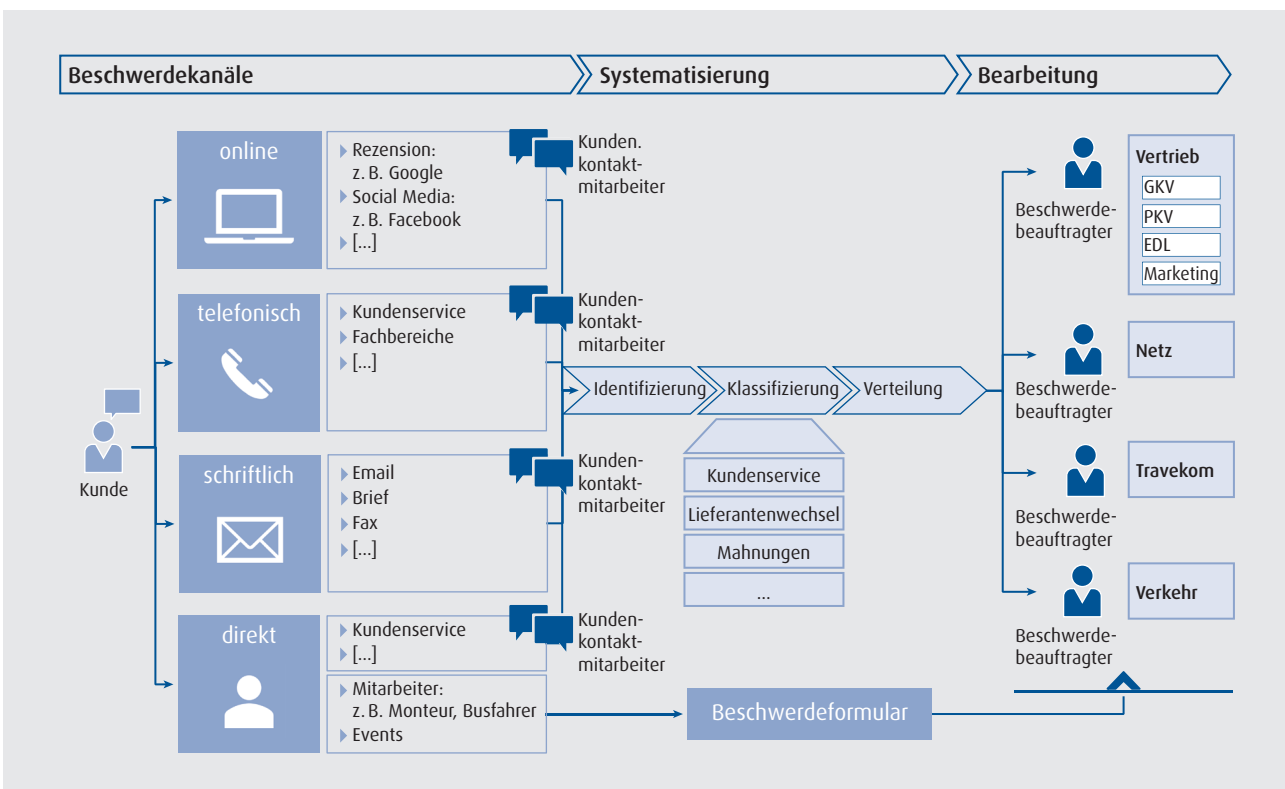


Bild 2. Multi-Kanal-Management setzt Anreize für Feedbacks

Zunächst wurde im Projektteam die Definition und Abgrenzung des Begriffs »Feedback« als Basis für das Feedbackmanagement entwickelt. Hierbei war es wichtig, den sehr häufig verwendeten, jedoch eher negativ besetzten Begriff der »Beschwerde« durch »Feedback« zu ersetzen (**Tabelle 2** und **3**).

Alle Aufgaben und Tätigkeiten des Feedbackmanagements wurden anhand von vier Kategorien erarbeitet und in der Organisation durch klare Rollenbeschreibungen verankert:

- strategisches Feedbackmanagement, zum Beispiel strategische Planung
- direktes Feedbackmanagement, zum Beispiel Feedbackannahme und -bearbeitung
- indirektes Feedbackmanagement, zum Beispiel Feedbackauswertung und -reporting
- Methoden und Tools, zum Beispiel systematische Weiterentwicklung von Prozessen und Systemen.

Außer der Rolle des zentralen Feedbackmanagements als koordinierende und steuernde Stelle, kommt den Feedbackbeauftragten eine besondere Rolle zu. Die dezentralen Feedbackbeauftragten in allen Fachbereichen mit Kundenkontakt koordinieren die Bearbeitung, Nachverfolgung und Beantwortung von Beschwerden in ihren jeweiligen Fachbereichen.

Eines der Ziele des Feedbackmanagements ist es, möglichst viele Feedbacks von Kunden zu erhalten. Mit der Festlegung der Feedbackkanäle, über die die

Kunden Feedback geben können, wird maßgeblich beeinflusst, wie einfach es dem Kunden gemacht wird, Feedback zu platzieren, und damit wie viel Feedbacks das EVU erhält. Mit einem Multi-Kanalmanagement eröffnet das EVU seinen Kunden den für den Kunden relevanten Feedbackkanal und setzt damit deutliche Anreize für Feedbacks (**Bild 2**).

Nur selten werden Feedbacks explizit als Feedback oder Beschwerde benannt. Daher ist es wichtig, die Mitarbeiter mit direktem oder indirektem Kundenkontakt zu sensibilisieren und anhand von konkreten »Feedback-Beispielen« zu schulen, damit auch eher verdeckte Feedbacks erkannt, erfasst und bearbeitet werden. Daher erfolgte die Implementierung des Feedbackmanagements durch gemeinsam entwickelte Gruppen-Trainings und umfangreiche Materialien sowie E-Learning-Einheiten zum Selbststudium.

### Fazit

Für die Stadtwerke Lübeck war die Implementierung eines ganzheitlichen Feedbackmanagement ein voller Erfolg. Die Stadtwerke Lübeck haben schon immer den Kunden in den Mittelpunkt ihres Handelns gestellt, jedoch konnte mit der Implementierung des ganzheitlichen Feedbackmanagements bereits nach sechs Monaten messbare Ergebnisse erzielt werden:

- einheitliches Verständnis von Feedbacks in der Organisation
- Sicherstellung einer schnellen und adäquaten Bearbeitung von Feedbacks

- Erhöhung der Kundenorientierung und klares Verständnis von Kundenanliegen
- Steigerung der Kundenzufriedenheit
- Transparenz über Anzahl und Art der Feedbacks
- Erhöhung der Anzahl erfasster Feedbacks durch Sensibilisierung und Schulung der Mitarbeiter mit Kundenkontakt
- Identifizierung von Optimierungspotenzialen durch systematische Auswertung und Diskussion der Feedbacks.

Nach der erfolgreichen Implementierung des Feedbackmanagements im Privatkundenvertrieb und der Sammlung von Erfahrungen ist der unternehmensweite Rollout des Feedbackmanagements noch in diesem Jahr geplant.



**Olaf Geyer,**  
Geschäftsführer & Senior Partner,  
Advyce GmbH, Düsseldorf



**Christian Huth,**  
Leiter Privatkundenvertrieb,  
Stadtwerke Lübeck GmbH,  
Lübeck

- >> [o.geyer@advyce.com](mailto:o.geyer@advyce.com)
- >> [christian.huth@swhl.de](mailto:christian.huth@swhl.de)
- >> [www.swhl.de](http://www.swhl.de)
- >> [www.advyce.com](http://www.advyce.com)

Anzeige

# BDEW-FACHKONGRESS TREFFPUNKT NETZE '19

26.–27. MÄRZ, WECC, BERLIN



[www.treffpunkt-netze.de](http://www.treffpunkt-netze.de)

Ihre Ansprechpartnerin: Stefanie Feldheim • T 030 28 44 94-209 • [stefanie.feldheim@ew-online.de](mailto:stefanie.feldheim@ew-online.de)

**bdew**  
Energie. Wasser. Leben.