

NO 1 | 2020

DEUTSCHLAND  
ÖSTERREICH  
SCHWEIZ

# INTRE

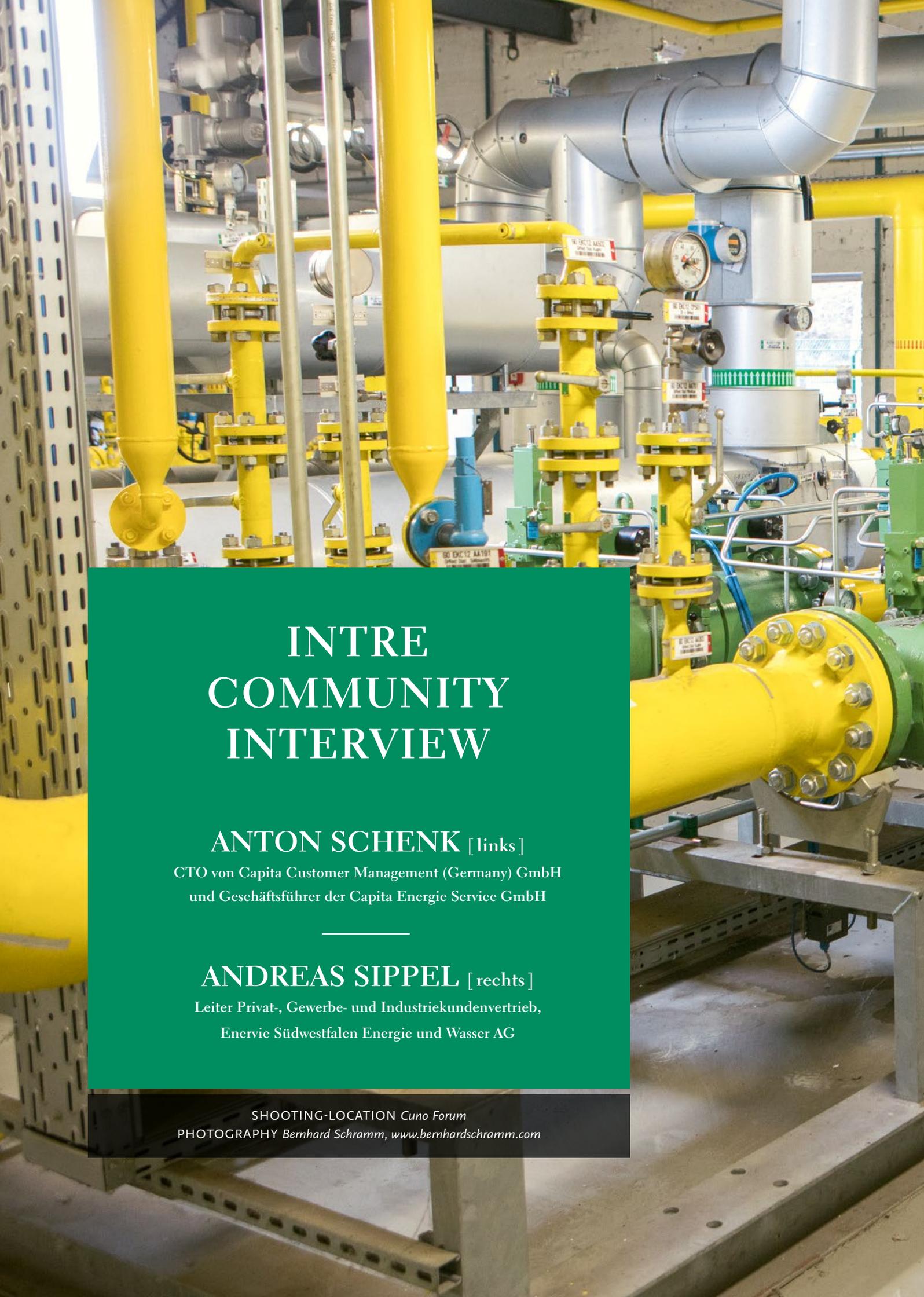
*GEMEINSAM  
KUNDENERLEBNISSE  
GESTALTEN*

[li] **ANTON SCHENK**

CTO, Capita Customer Services (Germany) GmbH  
Geschäftsführer, Capita Energie Service GmbH

**ANDREAS SIPPEL** [re]

Leiter Privat-, Gewerbe- und Industriekundenvertrieb  
Energie Südwestfalen Energie und Wasser AG



# INTRE COMMUNITY INTERVIEW

**ANTON SCHENK** [links]

CTO von Capita Customer Management (Germany) GmbH  
und Geschäftsführer der Capita Energie Service GmbH

---

**ANDREAS SIPPEL** [rechts]

Leiter Privat-, Gewerbe- und Industriekundenvertrieb,  
Energie Südwestfalen Energie und Wasser AG

SHOOTING-LOCATION *Cuno Forum*  
PHOTOGRAPHY *Bernhard Schramm, [www.bernhardschramm.com](http://www.bernhardschramm.com)*



INTRE im Dialog mit Capita und ENERVIE  
über ihre erfolgreiche Partnerschaft für  
ein besseres Kundenerlebnis.

Wir sprechen über Customer Journey, Digitalisierung,  
Automatisierung, Optimierung der Kundenreise,  
und wie die Energiebranche auf Veränderungen reagiert.

# OPTIMIERUNG DER KUNDENREISE

## EIN GESPRÄCH MIT ANTON SCHENK

CTO von Capita Customer Services  
(Germany) GmbH und Geschäftsführer  
der Capita Energie Service GmbH

**INTRE:** Herr Schenk, sprechen wir über das Thema Entwicklung der Energiebranche und den Kundenservice.

**SCHENK:** Sehr gerne! Allerdings steht die Energieindustrie, so glaube ich, vor allem in Deutschland stellvertretend auch für andere Branchen, die sehr nach innen orientiert arbeiten und ihre Kunden oft nicht serviceorientiert bedienen. Das rächt sich in der aktuellen Entwicklung. Viele Kunden lernen von kundenzentrierten Unternehmen und Start-ups, wie das sehr gut funktionieren kann und wechseln den Anbieter, wenn der Kundenservice die Erwartungen nicht erfüllt – auch in der Energiewirtschaft. Wenn man sich vorstellt, dass viele Energieversorger den Kunden zumuten, noch mit Papier zu arbeiten und Anträge auszufüllen! Wir leben mit einem Smartphone, generationenübergreifend, wir nutzen innovative Kommunikationskanäle und einigen Branchen fällt es immer noch schwer, das zeitgemäß zu adaptieren.

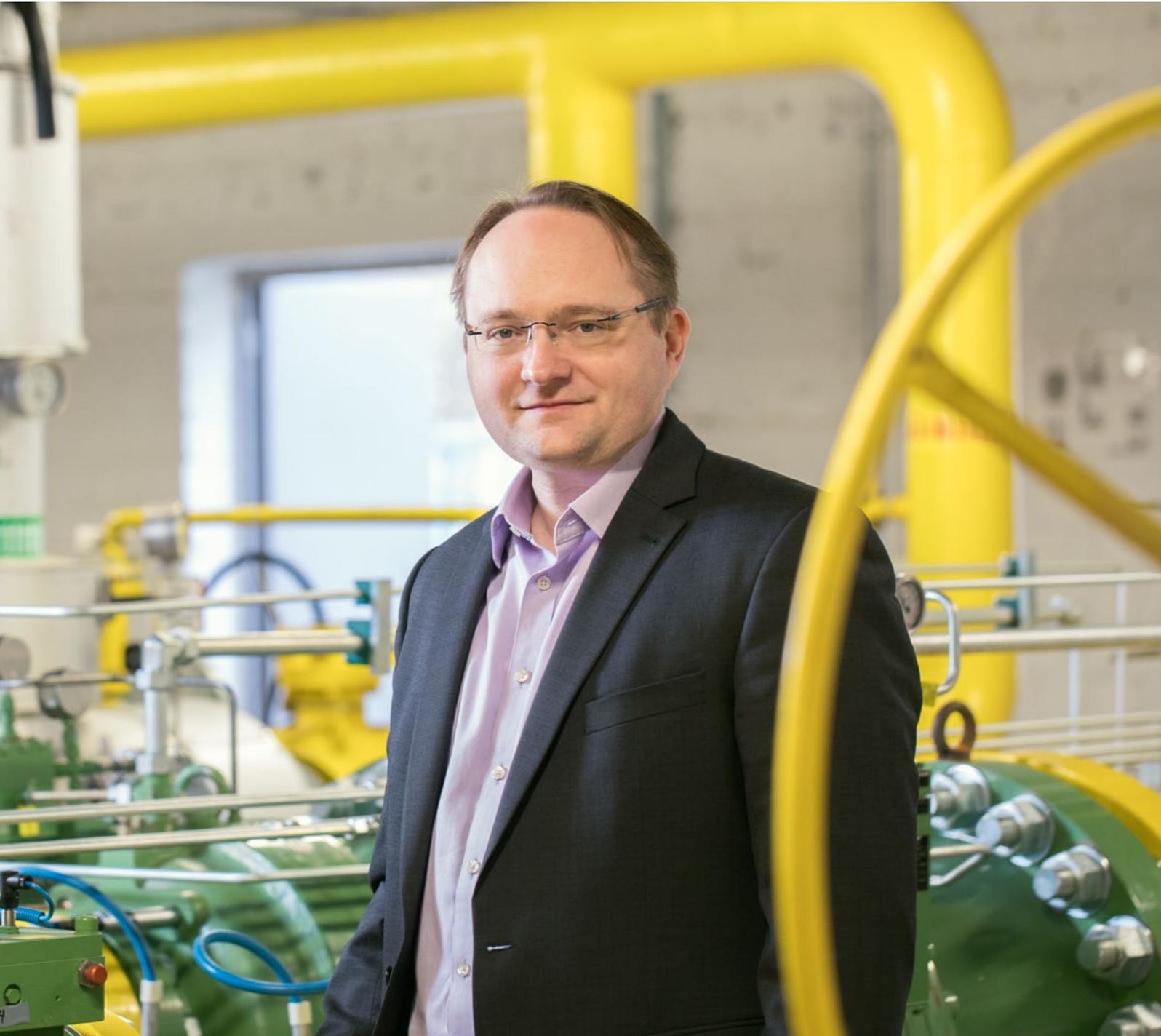
**INTRE:** Wie ist hier die Stellung von Capita? **SCHENK:**

Speziell, weil wir als Capita viele Energieversorger zu unseren Kunden zählen und viel Erfahrung in der Optimierung von Kundenservice-Prozessen mitbringen, haben wir uns intensiv und frühzeitig mit diesem Thema beschäftigt und uns überlegt, wie wir zukünftig unsere Partnerschaft einerseits und das Kundenerlebnis andererseits auf ein völlig anderes Level heben können. Weg von Briefen, weg von konventionellen Kommunikationskanälen, hin zu den Kanälen, die der Kunde präferiert und auch nutzen möchte.



○

MIT CAPITA DIE CUSTOMER  
JOURNEY OPTIMIEREN



→ **INTRE:** Die Energieunternehmen brauchen jemanden, der für sie Digitalisierung und Automatisierung übernimmt. Woher kommt die Innovation? Aus der Energiebranche selbst oder von einem Dienstleister, der die Ideen für besseren Kundenservice mitbringt? **SCHENK:** Capita hat deshalb eine starke Position, weil wir verschiedene Aspekte kombinieren und einbringen können. Wir haben einerseits operative Verantwortung und erbringen so seit mehr als 15 Jahren für die Energiebranche in Deutschland den Kundenservice in den Standardkanälen. Andererseits sehen wir mit Blick auf unseren Mutterkonzern in Großbritannien, wie sich Energieversorger entwickeln können, denn diese Branche ist dort jener in Deutschland fünf bis sieben Jahre voraus. Wir als Capita können den Know-how-Transfer sicherstellen und innovative Lösungen, die schon längst am Markt erprobt sind, eben auch im deutschsprachigen Markt platzieren. **INTRE:** Gibt es dazu ein Beispiel? **SCHENK:** Capita betreibt in England das DCC, das Data Control Center, im Wesentlichen die Datenplattform für den Smart Meter Rollout. Das gibt es so in dieser Art in Deutschland noch nicht. Auch verschiedene Prozessoptimierungen können wir relativ einfach in andere Märkte transformieren, angefangen beim Neudesign der „Welcome Journey“ bis hin

*Wir versuchen, mit digitalen Mitteln die Kundenreise so zu optimieren, dass der Kunde die Erfahrung macht, die er sucht, und nicht die Erfahrung, die wir ihm vorschreiben.*

zur Entwicklung einer eigenen Service-App. Das sind bestehende Produkte in unserem Portfolio, die wir mit den Erkenntnissen, die wir in 15 Jahren Kundenservice für Energieversorger gesammelt haben, kombinieren und dann als fertige Lösung anbieten können. Das war letztendlich auch einer der Gründe, warum sich ENERVIE für die Zusammenarbeit mit Capita entschieden hat.

**INTRE:** Erzählen Sie doch bitte mehr über die Customer Journey. **SCHENK:** Um Transformationsprojekte starten zu können, empfehlen wir immer ein Customer Journey Review. Diese Analyse macht klar, auf welche Reise ich meine



Kunden schicke. Tatsächlich wissen die meisten Unternehmen viel zu wenig über das Verhalten ihrer Kunden und oftmals fehlen schlichtweg die Daten dazu. Das zu verändern, ist aus meiner Sicht die Aufgabe des Customer Journey Designs.

**INTRE: Wie reagieren Unternehmen darauf? SCHENK:** Viele Unternehmen stutzen, wenn wir mit dieser Arbeit beginnen, denn in den wenigsten Fällen ist ihnen bewusst, was sie ihren Kunden zumuten. Ein gutes Beispiel ist die Zusammenarbeit mit ENERVIE, wo wir in agilen Arbeitsweisen innerhalb von sechs Wochen ein Customer Journey Review durchgeführt haben. Mit dem Ergebnis, dass Kollegen aus dem Vertrieb, dem Prozessmanagement oder der IT zum ersten Mal bewusst wurde, welche Auswirkungen ihre Entscheidungen auf das Kundenerlebnis haben. Wenn das Eingangserlebnis schon nicht optimal gestaltet ist, führt das zu Kontakten, die man gar nicht haben möchte. Das wiederum erschwert die Loyalisierung des Kunden, denn es gibt tatsächlich inzwischen eine grundsätzliche Affinität, Energieversorgungsbetriebe zu wechseln. Hier entgegenzuwirken, ist Ziel des Customer Journey Designs.

**INTRE: Wie macht man das in der Praxis? SCHENK:** Man startet recht häufig mit einer Analyse der Eingangskanäle. Hier wird hinterfragt, welche Kanäle in welcher Weise für welche Anliegen genutzt werden. Für einen unserer Auftraggeber war es ein Aha-Erlebnis, dass immer noch 14 Prozent aller Kundenkontakte über Fax stattfinden, und das obwohl die meisten Menschen kein Faxgerät mehr be-

*Für mich ist das Customer Journey Design eine Voraussetzung für Digitalisierung, und Kultur ist ein Killer-Kriterium für Digitalisierung. Wenn die Kultur nicht dafür bereit ist, kann man versuchen, die besten Tools, die besten Prozesse anzusetzen, das wird nie funktionieren.*

sitzen. Mithilfe dieser Daten versuchen wir dann, einen 360-Grad-Blick auf den Kunden herzustellen. Welche Kanäle bieten wir an, wie werden sie genutzt, wie oft, warum und wo gibt es noch Optimierungsmöglichkeiten? Wir schauen uns jeden Kundenkontakt detailliert an und klassifizieren ihn, das heißt, wir analysieren, warum diese Kontakte stattfinden und belegen das mit Zahlen. Oft wundern sich unsere Auftraggeber dann selbst, warum Kunden aufgefordert wurden, via Brief oder Fax zu antworten.

**INTRE: In welchem Bereich passiert das zum Beispiel? SCHENK:** Ein typischer Prozess ist die Zählerstandablesung, für die tatsächlich immer noch häufig eine Zählerkarte für die Selbstablesung verschickt wird. Die zurückgesendeten Karten werden oft falsch gelesen – und dann rufen wir nochmal an, um den Zählwert zu korrigieren, weil die Rechnung falsch war. Wir muten also den Kunden einen Prozess zu, den wir selbst nicht gut finden. Mit unserer Datenerhebung zeigen wir auf, wie häufig das passiert, um dann festzulegen, in welcher Reihenfolge wir diese Dinge verändern können, um den maximalen Impact für den Kunden zu erzeugen. Denn häufig finden wir nicht nur eine Sache, die die Kundenreise negativ beeinflusst.

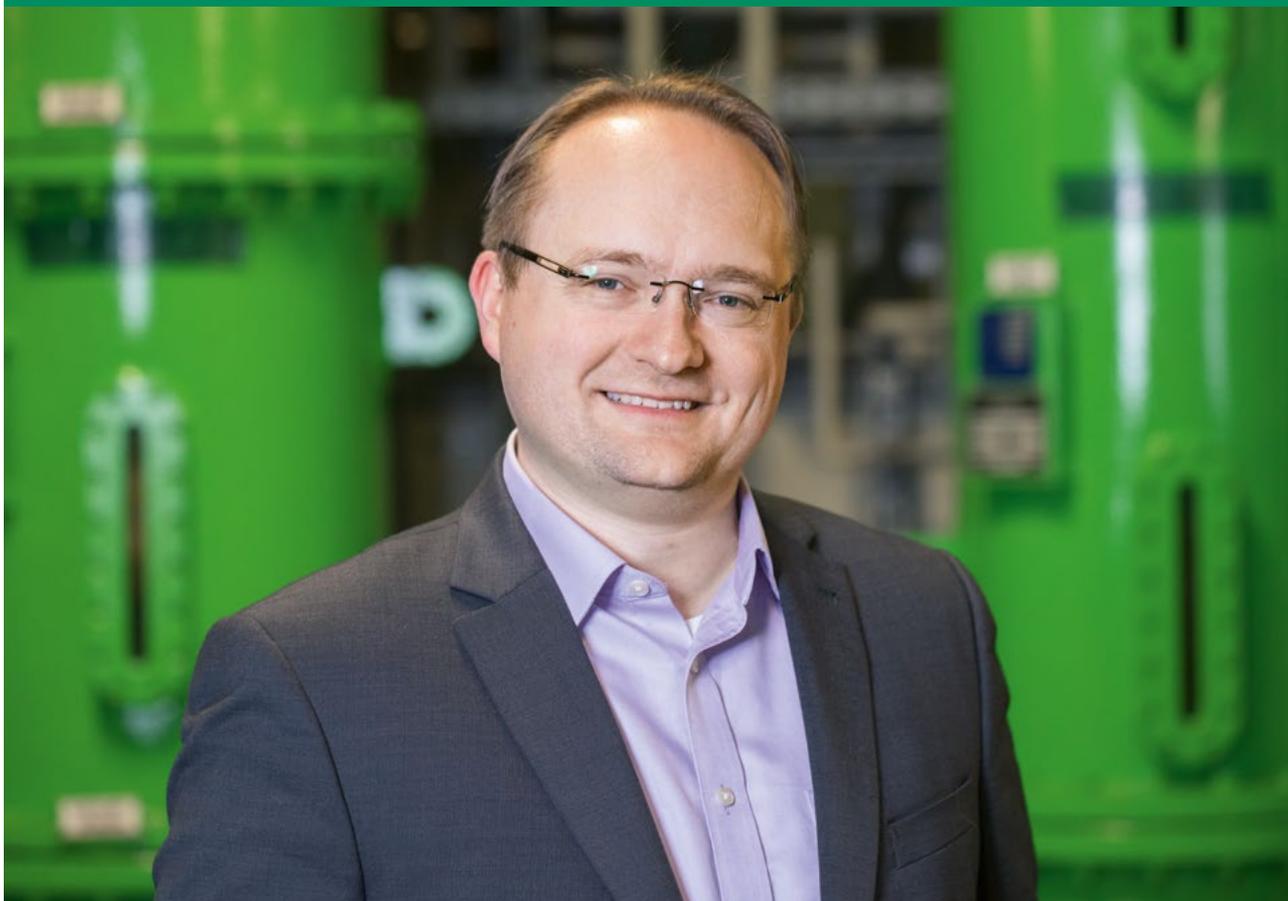
**INTRE: Wie werden diese Themen den Kunden nähergebracht? SCHENK:** Wir entwickeln das Thema zusammen in Workshops mit vielen Live-Übungen, bei denen wir den Prozess, den der Kunde erlebt, durchspielen – etwa am Beispiel der Zählerkarte. Wenn man dem Unternehmen zeigen kann, welche Wirkung ein Prozess hat, ist das immer sehr hilfreich.

**INTRE: Was bewirken die gesammelten Informationen? SCHENK:** Wir stellen anhand der Daten Zusammenhänge her. Was passiert beispielsweise mit einer Gruppe von Menschen, die zu einem bestimmten Zeitpunkt Kunden geworden sind und im Anschluss verschiedene Erlebnisse hatten, und wie ist deren Status ein bis zwei Jahre später? Wer ist geblieben, was hat dafür gesorgt, dass sie loyal geblieben sind? Diese Erkenntnisse helfen, die Customer Journey so zu gestalten, dass wir das Ziel der Kundenloyalität erfüllen. Denn die meisten Unternehmen betrachten eher selten den gesamten Lebenszyklus eines Kunden, sondern konzentrieren sich auf einen aus ihrer Sicht problematischen Zustand, der aber in vielen Fällen gar nicht der Grund dafür ist, dass ein Vertrag gekündigt oder sich für einen Konkurrenten entschieden wird.



# ANTON SCHENK

CTO von Capita Customer Services (Germany) GmbH  
und Geschäftsführer der Capita Energie Service GmbH



## ÜBER CAPITA

Capita ist ein Unternehmen für Beratung, digitale Dienstleistungen und Software mit Hauptsitz in London. Capita Europe ist als Teil der Customer Management Division einer der führenden Anbieter für werthaltige CRM und Customer Service Lösun-

gen im deutschsprachigen Raum. An 18 Standorten in Deutschland und der Schweiz werden hochwertige Kundenmanagement-Dienstleistungen sowie digitale Transformationskonzepte branchenspezifisch entwickelt und umgesetzt.

 [www.capita-europe.com](http://www.capita-europe.com)

→ **INTRE: Wie bereit sind die Unternehmen, etwas zu verändern?** **SCHENK:** Das ist ein interessantes Thema. Das Wort „digital“ wird in diesem Zusammenhang ja sozusagen als Allzweckwaffe benutzt, da es einen wunderbaren Anlass bietet, eine Veränderung anzustoßen. Für mich ist das Customer Journey Design die Voraussetzung für Digitalisierung, allerdings ist nicht jede Unternehmenskultur bereit dafür. Dann kann man die besten Prozesse mit den besten Tools aufsetzen, es wird nie funktionieren. Trotzdem spüre ich immer mehr Bereitschaft bei unseren Auftraggebern, sich auf diese Reise zu begeben. Das geschieht nicht immer freiwillig, aber der Druck des Marktes ist spürbar. Im Falle des Customer Journey-Projekts mit ENERVIE haben wir zum Beispiel vorgeschlagen, auf den klassischen Lenkungskreis zu verzichten. Zu verstehen, dass unsere digitale Welt eine Geschwindigkeit entwickelt, die es notwendig macht, dass Führungskräfte loslassen, Vertrauen in das haben, was ihre Mitarbeiter tun, und sie einfach mal machen lassen – das ist, gerade bei Energieversorgern, nicht selbstverständlich. Mit vielen innovativen Start-ups, die disruptiv mit Themen umgehen, gibt es dagegen eine gewisse Notwendigkeit.

**INTRE: Stoßen Sie dabei auf „Silos“?** **SCHENK:** Silos begegnen uns immer wieder, wenn es heißt: Ist nicht meine Verantwortung, macht der Kollege nebenan. Aber nein – das Kundenerlebnis ist eine Verantwortung des Gesamtunternehmens und nicht einzelner Fachbereiche. Digitalisierung kann ein Stück weit an vielen Stellen helfen, aber ohne die richtige Kultur im Unternehmen ist sie hoffnungslos überfordert. Eine App wird niemals die Philosophie eines Unternehmens verändern, sie ist aber ein wichtiger Kanal.

**INTRE: Guter Punkt. Eine App ändert nicht die DNA des Unternehmens. Sind das somit alles IT-Projekte?** **SCHENK:** Nein, das sind keine IT-Projekte. Ein Customer Journey Design ist ein intensives Transformationsprojekt. Es fängt als Beratungsprojekt an und entwickelt in seiner Mitte Ansätze von Training und Coaching. Wir versuchen, unseren Auftraggebern alle Werkzeuge zu vermitteln, damit sie selbstständig diese Themen vorantreiben. Letztendlich hilft es ja nichts, ein Dauerberatungsprojekt daraus zu machen. Kleinere Umsetzungsprojekte liegen tatsächlich bei der IT, aber perspektivisch wird es meiner Meinung nach keine reinen IT-Projekte mehr geben. In einer agilen Welt arbeiten Fachbereiche und IT zusammen, sie finden Lösungen und setzen sie dann um – immer mit dem Ziel, die Kundenreise zu optimieren.

*In einer agilen Welt arbeiten  
Fachbereiche und IT zusammen,  
sie stellen eine Lösung für den  
Kunden her und setzen sie dann um,  
um ihre Kundenreise permanent  
zu optimieren.*

**INTRE: Capita ist bekannt als großer Call Center Outsourcer. Offenbar entwickelt sich Capita auch zu einem Berater.**

**SCHENK:** Unsere Stärke ist die Kombination beider Bereiche. Aber in der Tat bauen wir neben dem operativen Geschäft derzeit auch einen Transformationsbereich mit rund 450 Beratern auf. **INTRE: In Großbritannien?** **SCHENK:** Auch. Unsere Berater arbeiten aber nicht nur in UK, sie sind ein Beraterpool, aus dem wir uns auch im DACH-Raum bedienen. Aber: Wir sind kein reines Beratungshaus, sondern liefern auch operative Erfahrungen und setzen diese gemeinsam mit unseren Auftraggebern und Partnern um. Und damit unterscheiden wir uns von den klassischen Beratungsunternehmen.

**INTRE: Wie können wir uns das vorstellen?** **SCHENK:** Wir haben eine Unit, innerhalb derer digitale Produkte entstehen. Besonders erfolgreich ist im Moment die Klickautomatisierung, das heißt Roboter, die auf dem Desktop hybrid mit unseren Agenten zusammenarbeiten und Massenvorgänge an Stellen abarbeiten, wo wir keine Schnittstellen in den Systemen der Auftraggeber haben. Ferner haben wir einen Bereich, der sich speziell um App-Entwicklungen kümmert, und auch rund um das Thema Webdesign und Online-Kundencenter sind wir gut aufgestellt. Diese Themen spielen entlang einer Kundenreise eine sehr wichtige Rolle und bringen uns dann in den Bereich der digitalen Transformation. Auf diese Weise können wir dabei unterstützen, dass der Kunde die Erfahrung macht, die er erwartet, und nicht die, die wir ihm vorschreiben.

**INTRE: Wie kommt hier die Agilität ins Spiel?** **SCHENK:** Haben wir etwas umgesetzt, hinterfragen wir grundsätzlich, ob es die gewünschte Wirkung erzeugt hat. So kann ich beispielsweise messen, ob ich mehr Kunden habe, die die App benutzen, ob sich mit meiner neuen Webseite mehr Kundenanfragen selbstständig lösen lassen. Unsere



→ Leistungen und Produkte sind so designt, dass sie schnittstellenbasiert laufen, und auf Technologien zurückgreifen, die in den meisten Fällen sehr schnell, in vier bis sechs Wochen, einsatzbereit und vollautomatisiert sind. Wir haben zudem den Mut, etwas auszuprobieren, und werden die Erwartungen nicht erfüllt, wird der Prototyp verworfen und eine neue Idee verfolgt.

**INTRE: Sie sprechen von Roboter-gesteuerter Prozessautomatisierung (RPA)? SCHENK:** Genau. RPA kann das Kundenerlebnis optimieren, weil der Kunde spürt, sein Anliegen wird in einer angemessenen Zeit und mit einer hohen Qualität abgearbeitet. Hier schließt sich beispielsweise der Kreis für einen Energieversorger, der auf diese Weise einen zufriedenen und loyalen Kunden hat, der nicht alle zwölf bis 24 Monate seinen Vertrag wechselt. Schaffen wir es nicht, Zufriedenheit mit den Kontaktkanälen zu generieren, würde das im Servicecenter zu höheren Anrufvolumen und Kontaktquoten führen, die Kunden wären folglich wieder unzufriedener, weil sie lange warten müssten. Dieser Kreislauf befeuert sich selbst immer weiter.

**INTRE: Apropos Kontaktkanäle: Wie stehen Sie zu diesem Thema? SCHENK:** Erst wenn wir die Customer Journey kreiert und digitale Hilfsmittel etabliert haben, folgt die Wahl der Kanäle. Die Kunden sind heute relativ affin, moderne Kommunikationskanäle anzunehmen. Mein Lieblingsbeispiel ist WhatsApp. Wir wissen alle, dass es hier datenschutzrechtlich gewisse Probleme gibt, aber Fakt ist, dass der Kunde über WhatsApp kommuniziert. Oft wird der WhatsApp-Kanal aber nicht angeboten, Kundenverhalten und Service passen also nicht zusammen und das kann alles zerstören, was man sich zuvor in der Customer Journey überlegt hat. Dabei muss nicht unbedingt jedes Anliegen in jedem Kanal erledigt werden können, viel wichtiger ist es, adäquate und besonders gut funktionierende Ersatzkanäle bereitzustellen. So darf die Antwort auf eine E-Mail nicht zwei Wochen dauern, sondern muss innerhalb von 48 Stunden erledigt sein. Entscheide ich mich für WhatsApp, muss ich sicherstellen, dass die Nachricht auch in einer angemessenen Zeit bearbeitet wird.

**INTRE: Ist der Net Promoter Score (NPS) ein Thema, das Aufschluss gibt? SCHENK:** Ja, denn Kundenzufriedenheit ist grundsätzlich eine der wichtigsten Kennzahlen. Wenn ich das Kundenerlebnis optimiere und es mit digitalen Mitteln vorantreibe, entwickelt sich so etwas wie eine na-

*Basierend auf den gesammelten Zahlen, Daten und Fakten definieren wir Kennzahlen, weisen nach, wie die Kanäle wirken, und überlegen, wie eine Kanalstrategie aussehen könnte.*

türliche Abkehr vom bisherigen Preismodell in der Call Center-Branche. Die Average Handling Time (AHT) ist als Messgröße dann nicht mehr relevant. Ich glaube fest daran, dass ein zufriedener Kunde automatisch loyal ist und beim Unternehmen weniger Kosten verursacht. Durch einen loyalen Kunden sichere ich mir auch ein nachhaltiges Ergebnis. NPS spielt darüber hinaus für eine adäquate Abrechnung als gegenseitige Kontrollgröße eine sehr wichtige Rolle, denn nur so kann ich messen, ob ich erfolgreich bin.

**INTRE: Als letztes Thema möchte ich gerne die künstliche Intelligenz (KI) ansprechen. SCHENK:** Ich glaube, wir sind einfach für KI noch gar nicht bereit. Letztendlich braucht KI eine Datenbasis, um zu lernen. Von sich aus ist KI ja eigentlich relativ dumm, denn es ist eine Ansammlung von Algorithmen, die versuchen, Datenergebnisse zu interpretieren und daraus Lösungen zu erarbeiten oder Handlungsweisen abzuleiten. Es gibt aber kaum ein Unternehmen, bei dem eine KI tatsächlich das tut, was sie sollte, nämlich auf Basis der Informationen Antworten auf Kundenfragen zu finden. Für den Einsatz künstlicher Intelligenz im Kundenservice braucht es aus meiner Sicht noch eine ganze Weile. Automatisierung und Roboter sind hingegen Themen, die wir zurzeit sehr gut im Griff haben, die auch einen echten Impact auf ein Kundenerlebnis haben können.

AUTOR: -/CRED.

Interview mit Andreas Sippel ab S. 38 ➔

A photograph of two men in business suits standing in an industrial facility, possibly a power plant or refinery. They are facing each other and smiling, appearing to be in conversation. The background is filled with large, complex machinery, including a prominent large pipe that curves overhead. The lighting is industrial, with some green-tinted areas in the background. The overall atmosphere is professional and collaborative.

**GEMEINSAM  
KUNDENERLEBNISSE  
GESTALTEN.**

# CUSTOMER JOURNEY UND DIGITALISIERUNG

## EIN GESPRÄCH MIT ANDREAS SIPPEL

Leiter Privat-, Gewerbe- und Industrie-  
kundenvertrieb, Enervie Südwestfalen  
Energie und Wasser AG

**INTRE:** Herr Sippel, ein immens wichtiges Schlagwort für Ihr Unternehmen ist die Customer Journey, richtig?

**SIPPEL:** Das stimmt. Die Customer Journey und das Customer Journey Mapping sind eine echte Erlebnisreise für uns. In der Energiebranche sind wir gewöhnt, unsere Prozesse kundenfreundlich zu prägen, aber mit einem starken Fokus auf Prozesssicht, Systemintegration und Umsetzung. In unseren Projekten wurde mir schnell bewusst, dass wir uns Kundenbeziehungen anders nähern als andere Unternehmen. Wir haben tatsächlich aus Kundensicht gedacht, und zwar nicht nur die Führungskräfte oder der Vorstand, sondern vor allem die Mitarbeiter, die sich täglich im Kundenkontakt befinden. Diesen iterativen Prozess haben wir analysiert und das Ergebnis war nicht nur positiv. Manche Kundenprozesse sind zeitlich begrenzt, sie verändern sich, weil sich das Kundenverhalten ändert. Wir konnten unsere Kundenprozesse nicht immer so schnell ändern, wie der Kunde es erwartet hätte – das waren die „Schmerzpunkte“ auf unserer Reise.

**INTRE:** Was war das Ergebnis dieser Analyse? **SIPPEL:** Wir hatten zum Ende des Projektes 152 Maßnahmen, für die genau differenziert war, wo wir ansetzen müssen. **INTRE:** Ist das viel? **SIPPEL:** Wir hatten – im Vergleich zu anderen Unternehmen – mit etwa 100 gerechnet. Intern wären wir mit 50 zufrieden gewesen. **INTRE:** Warum sind es so viele geworden? **SIPPEL:** Weil die Kollegen in der Arbeit mit Kunden und auch wir aus den Kundendaten immer wieder Fragen aufgeworfen haben, für die sich ergab: Hier stimmt



○

## WIE DIE ENERGIEBRANCHE AUF VERÄNDERUNGEN REAGIERT



## ANDREAS SIPPEL

Leiter Privat-, Gewerbe- und Industriekundenvertrieb,  
Enervie Südwestfalen Energie und Wasser AG



### ÜBER ENERVIE

Im Unternehmensverbund der ENERVIE – Südwestfalen Energie und Wasser AG liefern Mark-E und Stadtwerke Lüdenscheid mit Schwerpunkt im südlichen Nordrhein-Westfalen Strom, Gas, Wärme und Trinkwasser. Zu den rund 400.000 Kunden zählen Haushalte, Industrie- und Gewerbebetriebe sowie Stadtwerke und Kommunen. Der Energiehandel ist

hierbei ein kompetenter Partner der Energiewende. Für das kundenorientierte Angebot technischer und energienaher Dienstleistungen stehen in der Unternehmensgruppe ENERVIE Service und Mark-E Effizienz. Die Netzgesellschaft ENERVIE vernetzt, baut und betreibt Strom-, Gas- und Wassernetze in der Region.

[www.enervie-gruppe.de](http://www.enervie-gruppe.de); [www.mark-e.de](http://www.mark-e.de)

→ etwas nicht! Es sind oft einfache Stellschrauben, die man verändern kann. Dramatisch war auch das Thema Medienbruch. Sie können nicht einen Vertrag online oder am Telefon abschließen und dann immer noch Papier hinterherschicken. Das ergibt einen klassischen Medienbruch. Man kann auch nicht einfach alles online machen, aber man kann es super verknüpfen. Das Kundenerlebnis war an vielen Punkten deutlich schlechter, als wir es erwartet hatten. Das hat uns natürlich wachgerüttelt.

**INTRE: Um welche Bereiche ging es dabei hauptsächlich?**

**SIPPEL:** Wir hatten drei Kernbereiche: Kundenmanagement, Kundengewinnung und Kundenbindung. Wir haben die Verantwortung dieser Customer Journeys an Mitarbeiter übergeben. Schnell war klar, dass in jedem dieser Blöcke eine Menge zu tun ist, wenn man die digitale Transformation ernst nimmt und das tun wir. Wir wollen unbedingt besser werden.

**INTRE: In diesem Zusammenhang ist sicher auch SAP ein großes Thema. Wie geht ein Unternehmen wie Ihres mit starren Prozessen um? Man will ja agil sein, weil die Kunden agil sind.**

**SIPPEL:** SAP wurde als Abrechnungssystem im Finance-Bereich gegründet und ist mit unserer Branche gewachsen, wurde immer mehr zum Standard. Nun ist die Herausforderung, auf die aktuellen Bedürfnisse der Kunden zu reagieren. Da tut sich momentan bei SAP bestimmt eine Menge, weil andere am Markt agiler sind. Wir suchen als Unternehmen für unsere Kunden die beste Lösung und wir hoffen sehr, dass sich der Markt in diesem Sinne entwickelt. Es gibt aber mittlerweile Anbieter, die gute, neue Lösungen haben. Wir schauen uns das genau an und überlegen, welches System in der Zukunft am besten die Kundenbedürfnisse und auch unsere eigene Art der Kommunikation unterstützen könnte.

**INTRE: Wird parallel zu SAP ein zweites System aufgebaut?**

**SIPPEL:** SAP ist sehr stark in den Massenprozessen, besonders bei Abrechnungsthemen. Vielleicht ist eine Kombination die Lösung – das untersuchen wir bei der Energie-Gruppe gerade. Wichtig ist, dass wir viel schneller und agiler werden. Eine Prozessänderung darf nicht mehrere Wochen dauern. Das System muss so flexibel sein, dass wir quasi auf Knopfdruck auf die Zyklen der Veränderung reagieren und Änderungen einführen können. Wir denken, dass 2020 entscheidend als Weichenstellung für die nächsten Jahre sein wird.

*Am Ende des Tages ist mir ein zufriedener, loyaler Kunde mehr wert als eine zwei, drei Minuten schnellere Bearbeitung.*

**INTRE: Welche Rolle spielen dabei die Kundendaten?**

**SIPPEL:** Wir sind in der glücklichen Situation, auf Daten aus Kundenbeziehungen mit einer langen Laufzeit zugreifen zu können. Die Schwierigkeit ist, diese Datensätze richtig zu lesen und zu erkennen: Wo ist die Wechselwahrscheinlichkeit, wo ist die Unzufriedenheit beim Kunden? Man kann die klassischen Sinus-Milieus zu Rate ziehen, man kann Indikatoren wie Nachzahlungen, also Negativereignisse, untersuchen. Wir versuchen, das zu verschmelzen. Daraus können wir Rückgewinnungs- oder Loyalisierungskampagnen starten. Das fällt uns in unserem eigenen Versorgungsgebiet – wir versorgen ungefähr 400.000 Kunden – selbstverständlich leichter, weil die Datenbasis größer ist. Unser Ziel ist es, aus den vorhandenen Daten eine gute Analyse und ein cleveres Businessmodell zu entwickeln, um dann genau solche zielgerichteten Kampagnen umzusetzen – am besten auf den Plattformen, wo der Kunde sich bewegt. Ich denke, da sind wir ganz gut unterwegs.

**INTRE: Funktioniert mit diesen Aktionen die Kundenbindung besser?**

**SIPPEL:** Ja. Im Vertrieb ist klar: Es muss sich am Ende des Tages rechnen. Wenn wir davon ausgehen, dass der Kunde eine höhere Wechselwahrscheinlichkeit hat, suchen wir früher den aktiven Austausch und bieten ihm zum Beispiel eine vorzeitige Vertragsverlängerung an. Das birgt natürlich auch immer eine Gefahr, aber wir schaffen es in sehr vielen Fällen, den Kunden zu halten. Ich habe ein schönes Beispiel, für das ich vor drei Jahren im Markt noch belächelt wurde: Wir haben eine Kundenloyalisierungsaktion an einem Negativereignis festgemacht, indem wir Kunden aufgrund einer Preisanpassung angerufen haben. Das war jahrelang verpönt, aber wir haben es geschafft, ein positives Erlebnis daraus zu generieren.

**INTRE: Wie ging das?** **SIPPEL:** Wir haben es intern Kuschel-Call genannt, extern heißt es Service-Call. Es ging darum, den Kunden abzuholen, ihm zu erklären, warum etwas passiert ist, warum der Preis erhöht wurde. Das war kein Verkauf, sondern echter, guter Service. Das hat sich auf die Customer Journey gut ausgewirkt und wir hatten weniger Kundenverluste als geplant.



→ **INTRE: Cool. Nun zu einem weiteren Thema: die Zusammenarbeit mit einem Dienstleister. Wie klappt das mit Capita?** **SIPPEL:** Die klassische Zusammenarbeit mit einem Dienstleister wie Capita ist normalerweise geprägt vom Auftraggeber- und Auftragnehmer-Verhältnis. Das bedeutet, mit einem Vertrag wird für einen gewissen Zeitraum, drei oder vier Jahre, kooperiert. Auf der Seite des Energieversorgers sitzt dann jemand, der das überwacht. Mir schwebt aber eine ganz andere Zusammenarbeit vor, denn ich glaube – und das hat die Customer Journey auch gezeigt –, dass wir eine partnerschaftlichere Zusammenarbeit brauchen. Wir müssen gemeinsam im Sinne des Kunden arbeiten. Dabei geht es wieder um das Kundenerlebnis, nicht um die Frage, wie lange der Kunde am Telefon wartet oder sein Vorgang bearbeitet wird, sondern wie zufrieden er damit war. All das möchten wir im nächsten Schritt in ein neuartiges Vertragskonstrukt einbinden, wobei wir die Elemente aus dem alten Service-Gedanken mitnehmen. Aber die circa 800 bis 1.000 Calls, die wir im Durchschnitt täglich haben, möchte ich anders bewerten und steuern. Dann möchte ich auch anders vergüten und andere Anreize bringen, denn am Ende des Tages ist mir ein zufriedener, loyaler Kunde mehr wert als eine zwei, drei Minuten schnellere Bearbeitung.

**INTRE: Wie verändert sich damit die Zusammenarbeit mit dem Dienstleister?** **SIPPEL:** Wir werden ganz andere KPIs (Key Performance Indicators) haben, mit denen wir Bewertungen anlegen und uns gemeinsame Ziele stecken. Es wird darum gehen, wie viele Kunden wir vorzeitig vertragsverlängern, vielleicht zurückgewinnen, jedenfalls zufriedener und loyaler machen können. Dabei stellt sich die Frage, welche Messkriterien wir ansetzen, wie viele Kampagnen wir gemeinsam machen, wie viele Kunden wir erreichen oder wie die Response ist. All das wird in den Vertrag mit einfließen. Das wird eine Art Baukasten mit verschiedenen Modulen sein, in dem man verschiedene Bausteine verändern kann, je nachdem, ob wir eine App nutzen, den Sales-

*Eine Prozessänderung im Kundenservice darf nicht mehrere Wochen dauern. Das System muss so flexibel sein, dass wir quasi auf Knopfdruck auf die Zyklen der Veränderung reagieren und Änderungen einführen können.*

*Wenn wir an der richtigen Stelle eine gute Kundenerlebnisreise machen, führt sie zum Erfolg.*

after-Service-Gedanken verfolgen oder die IVR (Interactive Voice Response) verbessern wollen.

**INTRE: Dann braucht aber der Dienstleister mehr Freiheiten, um Umstellungen – etwa in der IT – vornehmen zu können.** **SIPPEL:** Genau, so funktioniert das.

**INTRE: Haben Sie dazu ein Beispiel?** **SIPPEL:** Wir haben uns im Vertrieb ganz genau angesehen, wie wir E-Mail-Kampagnen gestalten, und uns überlegt: Was können wir anders machen, was können wir verbessern? Wir hatten eine Kampagne, die uns gezeigt hat: Wenn wir an der richtigen Stelle eine Kundenerlebnisreise machen, führt sie zum Erfolg. Wir haben analysiert, wie unser Online-Center mit einer Vorteilswelt funktioniert und wann wir die Kunden per Mailing adressieren. Unsere Klickraten: 50 Prozent des Mailings wurde geöffnet und 12 Prozent von allen sind dann in der Vorteilswelt im Online-Center gelandet, inklusive Registrierung. Unser Fazit: Der Zeitpunkt, wann wir das Mailing versenden, ist entscheidend. Capita hat uns dabei sehr unterstützt – und das hat dann zum Erfolg geführt.

**INTRE: Beeindruckend.** **SIPPEL:** Wichtig wäre vielleicht noch, dass diese Vorteilswelt auch eine Online-Plattform war, auf der der Kunde die Möglichkeit hatte, über den bestehenden Energie-Vertrag mit Mark-E noch weitere Vorteile bei anderen Händlern zu generieren. Das Tolle dabei ist auch der Gedanke, dass Energie zukünftig nicht nur über Energie selbst verkauft wird, sondern eine Art Plattform-Gedanke entsteht. Wenn man das an der richtigen Stelle der Kundenreise platziert, funktioniert es exzellent, verschiedene Themen miteinander zu verknüpfen. Das Wissen über die richtige Stelle liefert das Customer Journey Design.

**INTRE: Lassen Sie uns abschließend einen Blick in die Zukunft werfen. Wie wird sich die Energiebranche in den nächsten drei bis fünf Jahren verändern?** **SIPPEL:** Ausgehend von der Customer Journey haben wir uns alle Kundenbeziehungen angesehen. Seit einigen Jahren gibt es eine neue Kundenbeziehung, und zwar bezüglich der sogenannten Non-Commodity-Produkte. Dabei geht es um Elektromobilitätsangebote. In Deutschland hat Elektromo-





## CUNO FORUM

Strom ist die intelligente Form der Energie. Mit Strom sind viele Aufgaben des Alltags mühelos zu meistern. Ein Leben ohne Strom ist kaum noch vorstellbar. Um Strom zuverlässig, sicher und preisgünstig liefern zu können, erzeugen Kraftwerke rund um die Uhr die benötigte Energie. Das gemeinsam von Mark-E und Statkraft errichtete und betriebene GuD-Kraftwerk ist dabei ein Effizienzprimus und ein Vorzeigekraftwerk der Energiewirtschaft in Sachen Klimaschutz. Das Cuno Forum ist das Informationszentrum am Kraftwerksstandort der Mark-E in Herdecke. Mark-E und Statkraft laden hier die Besucher ein, die Energieversorgung von damals und heute kennenzulernen und zukünftige Lösungen zu diskutieren.

→ bilität in den letzten Jahren einen riesigen Hype erfahren. Unser Unternehmen ist schon über acht Jahre an dem Thema dran und war sicherlich sehr früh im Markt. Mittlerweile ist es nicht mehr wegzudenken. Wir erleben das bei den großen OEMs (Original Equipment Manufacturer), die jetzt alle ihre Flotten immer mehr auf Elektroautos fokussieren. **INTRE: Als Energieversorger ist Ihr Thema dabei ...** **SIPPEL:** ... die Ladeinfrastruktur und die Servicedienstleistungen. Begonnen haben wir klassisch bei den Kunden, die in der Stadt im öffentlichen Raum laden wollen. Wir selbst vertreiben 120 Ladepunkte im Versorgungsgebiet, sind aber mittlerweile an einem Punkt der Customer Journey, wo wir den Kunden mehr Mobilität geben wollen. Die Frage ist: Wie lade ich zu Hause? Wie lade ich bei meinem Arbeitgeber? Kann ich das Laden des Dienstwagens abrechnen? Brauche ich wirklich 15 Karten in meinem Auto, um überall laden zu können? Funktioniert das nicht besser mit dem Handy, mit einer App? Das sind neue Kundenbeziehungen und ich glaube, da werden wir uns als Branche sicherlich noch weiterentwickeln, weil das ein Geschäftsmodell ist, das wir im Kern beherrschen. Wenn jemand Infrastruktur aufbauen und Netze betreiben kann, dann sind das die Energieversorger vor Ort. Wenn wir dann noch intelligente Geschäftsmodelle anwenden, dann bringt uns das voran und der Kunde nimmt es an.

**INTRE: Wie sehr hat sich dieser Markt verändert?** **SIPPEL:** Anfangs war das eine überschaubare Gruppe von Kunden, die E-Mobilität genutzt hat, die Pioniere. Mittlerweile haben wir so viele Anfragen, dass wir kaum hinterherkommen. Gerade in Deutschland hat sich die öffentliche Ladeinfrastruktur letztes Jahr verdoppelt. Wir haben aber auch sehr viele Kunden, die zu Hause auslesbare und abrechnungsfähige Wall-Boxen intelligent nutzen. Wir versuchen das zu bündeln, weil das Verständnis des Kunden immer mehr wächst. Das wichtigste Schlagwort ist hier die Nachhaltigkeit. Der Kunde möchte sauber und transparent das Produkt nutzen, und zwar so einfach wie möglich und zu fairen Konditionen. Diesen Anspruch versuchen wir zu erfüllen, indem wir Öko-Strom aus erneuerbaren Energien ganz nach vorne stellen – das ist für uns beim Thema Elektromobilität ein Muss. Aber wir versuchen auch bei anderen Produkten Transparenz zu schaffen. Viele Kunden fragen sich: Was mache ich eigentlich mit meinem Strom zu Hause? Habe ich ein Gerät, das ein „Stromfresser“ ist? Was kostet mich der Trockner im Monat? Wieviel bezahle ich für Geräte im Stand-by? Das ist ein Thema, das wir

*Wenn jemand Infrastruktur aufbauen  
und Netze betreiben kann, dann sind  
das die Energieversorger vor Ort.  
Wenn wir dann noch intelligente  
Geschäftsmodelle anwenden,  
dann bringt uns das voran und der  
Kunde nimmt es an.*

digital und transparent gelöst haben. Denn eines ist klar: Dass der Strom günstiger wird, glaube ich nicht; dass man vernünftiger und effizienter damit umgehen muss, glaube ich schon. Dafür müssen wir bei den Kunden Bewusstsein schaffen und das gilt auch für uns als Energieversorger und natürlich für die politischen Rahmenbedingungen. Mit unseren Planungszyklen ist es schwierig, auf immer wieder wechselnde Positionen einzugehen, daher wäre es der Wunsch unserer Branche an die Politik, klare Rahmenbedingungen zu schaffen. Das gilt nicht nur für CO<sub>2</sub>, sondern auch für die Netzregulierung und am Ende des Tages auch für moderne Rechnungen oder intelligente Messsysteme.

AUTOR: –/CRED