

Servicemanagement als Erfolgsfaktor im Wettbewerb

André Gabron und Klaus Wein, Berlin; Ulrike Niedergesäß, Hannover

Das Management von Kundenkontakten gewinnt für Energieunternehmen immer mehr an Bedeutung. Kundenkontakte sind Augenblicke der Wahrheit. Für den Kunden offenbart sich in den Kontakten, wie ernst es das Unternehmen mit Kundenorientierung meint und wie gut es sich um seine Kunden kümmert. Kundenkontakte, die zu einer abschließenden Klärung der Kundenanliegen führen und die vom Kunden als angenehm empfunden werden, sind erfolgreiche Kundenkontakte. Sie führen zu Kundenzufriedenheit, vielleicht sogar zur Kundenbegeisterung mit all den bekannten Auswirkungen. Für das Unternehmen tragen solche Kontakte dazu bei, interne Effizienz- und Effektivitätsziele besser zu erreichen. Wie aber kann Kundenkontaktqualität effektiv und wirksam gestaltet werden? Die GASAG Berliner Gaswerke AG entwickelte ein Instrument, um durch kennzahlengestütztes Controlling die Service- bzw. Kundenkontaktqualität zu verbessern.

Die Kontakte zwischen Energieunternehmen und Kunden haben seit Beginn der Liberalisierung deutlich zugenommen und damit auch die Möglichkeiten der Kunden, die Servicequalität ihres Energieunternehmens zu erleben. Und die Kontaktzahlen werden in Zukunft weiter steigen. Im Moment werden jährlich rund 32,7 Mio. Inbound- und 3,5 Mio. Outbound-Calls in der Energiewirtschaft gezählt.

Nach einer Potenzialstudie von trend:research [1] wird es zu einer deutlichen Steigerung der Call-Anzahl kommen. Als Gründe werden der steigende Informations- und Beratungsbedarf potenzieller Neukunden und aktueller Bestandskunden durch Anbieter- und Tarifwechsel sowie Folgekontakte angeführt, die sich durch intensiver durchgeführte Kundenbindungsmaßnahmen der Energieunternehmen ergeben.

Servicequalität als Erfolgsfaktor

Servicequalität entsteht bei der Interaktion zwischen dem Mitarbeiter des Unternehmens und dem Kunden. Sie zeigt sich beispielsweise an der Erreichbarkeit eines Ansprechpartners, der Fachkompetenz, dem Engagement und der Zuverlässigkeit des Mitarbeiters. Servicequalität hat aber auch etwas mit

A. Gabron, Projektleiter „KuKoMa“, K. Wein, Gruppenleiter Produktmanagement, GASAG, Berlin; U. Niedergesäß, Partner imug Beratungsgesellschaft, Hannover
www.gasag.de, www.imug.de

Hohe Servicequalität schafft zufriedene Kunden.

Bild: Zefa- Masterfile/D. Lim



Prozessen zu tun, die vom Kunden direkt oder indirekt (Beispiel: Warten des Kunden auf die Klärung seiner Beschwerde) erlebt werden.

Auch die Ergebnisse solcher Prozesse wie z. B. die Verständlichkeit der schriftlichen Beschwerdeantwort machen Servicequalität aus. Wichtig ist, dass es dabei in erster Linie um die Qualitätswahrnehmung aus Sicht des Kunden geht. Servicequalität ist das, was der Kunde dafür hält.

Das Thema Servicequalität betrifft aber nicht nur Call Center. Sie ist wichtig für alle Bereiche, bei denen es zu Kundenkontakten kommen kann: vom Ableser, über den Techniker vor Ort beim

Kunden und die Kundenberater im Kundenzentrum bis hin zum Call Agent am Telefon. Die Qualität des Service ist ein Thema für alle Kundenkontaktbereiche.

Hohe Servicequalität ist kein Zufall – Servicequalität ist planbar

Servicequalität zu gestalten bedeutet, Prozesse und ihre Ergebnisse zu optimieren und die Voraussetzungen bei den Mitarbeitern für kundenorientiertes Verhalten zu fördern. Das bedeutet auch, die Rahmenbedingungen eines systematischen Servicemanagements zu schaffen. Zu beachten sind die Phasen Analyse, Planung, Controlling und Verbesserung, bei deren Implementie-



Bild 1: Phasenmodell Servicemanagement

Die einzelnen Phasen selbst beinhalten eine Vielzahl von ab zu arbeitenden, zielorientierten Aufgabenstellungen (vgl. Bild 2).

Die einzelnen Phasen selbst beinhalten eine Vielzahl von ab zu arbeitenden, zielorientierten Aufgabenstellungen (vgl. Bild 2).

Gleich im ersten Arbeitsschritt der **Analyse** besteht für viele Energieunternehmen eine Herausforderung darin, sich ein realistisches Bild von der eigenen Servicequalität zu verschaffen. Hierbei geht es nicht nur um das Einholen des Kundenurteils z. B. durch Kundenbefragungen. In der Analysephase gilt es auch, die Prozesse wie z. B. Abrechnungserstellung, Beschwerdebearbeitung oder Forderungsmanagement mit ihren Kundenkontaktpunkten und mit den intern vor- und nachgelagerten oder parallel laufenden Hintergrundprozessen exakt abzubilden. Diese internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen sind bei der Prozessoptimierung zu berücksichtigen.

Oftmals ist es in der Anfangsphase erforderlich festzustellen, welche Personen im Unternehmen bereits schon an Qualitätsthemen arbeiten, welche qualitätsrelevanten Projekte oder Maßnahmen mit welchem Erfolg durchgeführt werden oder in der Vergangenheit durchgeführt worden sind, um diese Erfahrungen in das Kundenkontaktmanagement einfließen zu lassen.

Auch ist manchmal allein das Zusammenbringen der gegenüber den Kunden kommunizierten Telefonnummern mit Überraschungen verbunden. Die eine oder andere veröffentlichte Telefonnummer ist vielleicht schon seit Monaten nicht mehr besetzt oder freigeschaltet. Je gründlicher der Status Quo erhoben wird, desto mehr Ansatzpunkte für die Verbesserung der Servicequalität ergeben sich später für das Unternehmen.

Mit der **Planung** der Servicequalität sind viele Detailfragen verbunden:

- Woran wird die Servicequalität gemessen?
- Welche Kennzahlen müssen ermittelt werden?
- Auf welchem Niveau wird Servicequalität erbracht und wie lauten die daraus abgeleiteten Qualitätsziele?
- In welchem zeitlichen Rhythmus und vor allem wie wird die Zielerreichung überprüft?
- Bei welchen Schwellenwerten werden Verbesserungsmaßnahmen angestoßen?
- Welche Maßnahmen können kurzfristig umgesetzt werden, um die Erreichung der Qualitätsziele sicherzustellen?

Die im Planungsprozess formulierten Qualitätsziele werden im Rahmen des **Controlling** darauf hin überprüft, ob und in welchem Ausmaß sie erreicht wurden. Auf der sich daraus ergebenden Datengrundlage können dann gezielt Optimierungsmaßnahmen umgesetzt werden.

Spätestens beim Controlling fällt die Qualität der Planung auf. Wichtig bei der Planung ist es, dass ein aussagekräftiges und handhabbares Kennzahlensystem entsteht, das mit einem überschaubaren Controllingaufwand verbunden ist. Denn eine verbesserte Servicequalität ergibt sich noch nicht allein dadurch, dass sie gemessen wird, sondern erst durch Verbesserungsmaßnahmen, die auf der Grundlage der Controllingergebnisse umgesetzt werden. Controllingergebnisse allein lösen in der Regel noch keinen Optimierungsprozess aus.

Oft wird viel Augenmerk auf die Entwicklung von Kennzahlen und Qualitätsziele gelegt, aber zu wenig wird in der Planungsphase darüber nachgedacht, wie mit den Controllingergebnissen gearbeitet werden soll. Erst wenn die formalen Strukturen wie z. B. Verantwortlichkeiten, formaler Rahmen für die Bewertung der Ergebnisse und die Ursach

chenanalyse bei Abweichungen geschaffen wird, kann es wirklich zu internen Verbesserungen kommen.

Das Projekt „KuKoMa“ der GASAG

Dieses Verständnis von Servicequalität liegt dem Kundenkontaktmanagement der GASAG zu Grunde. Das Kundenkontaktmanagement (oder auch im internen Sprachgebrauch „KuKoMa“) ermöglicht dem Unternehmen, durch die Ableitung systematischer Kennzahlen den genauen Status Quo der Servicequalität zu ermitteln und entsprechende Verbesserungsmaßnahmen umzusetzen.

KuKoMa unterstützt damit ein strategisches Hauptziel der GASAG: Die Servicequalität aller Kundenkontaktstellen soll messbar gesteigert werden, damit das Unternehmen zukünftig von allen Kunden auf allen Kontaktkanälen als besonders serviceorientiert wahrgenommen und die Marktposition nachhaltig gestärkt wird.

Die Basis für das KuKoMa war dabei bereits vorhanden: Die GASAG nutzt schon seit mehreren Jahren verschiedene Methoden und Instrumente zur Standortbestimmung in Sachen Servicequalität, wie z. B. Beschwerdemanagement, ACD-Auswertungen, Mystery-Calls und verschiedene Kundenbefragungen. Diese einzelnen Bausteine standen allerdings in der Vergangenheit für sich und waren nicht zu einem vernetzten und übergeordneten Analysetool zusammengeführt.

Vor gut einem Jahr entwickelte daher die Marketingabteilung zusammen mit der imug Beratungsgesellschaft ein solches Tool und setzte dieses in die Praxis um. Ziel war es, ein einheitliches und transparentes System zur objektiven Messung und Verbesserung der Servicequalität aller relevanten Kundenkontaktstellen zu implementieren.

Die Entwicklung des GASAG KuKoMa war dabei keine kurzfristige, isolier

Phase	Ziele	Vorgehensweise (Beispiele)
Analyse	Stärken und Schwächen der Servicequalität sowie der erforderlichen Rahmenfaktoren identifizieren	Kundenurteile sowie die dazugehörigen Prozesse identifizieren und Prozesse „im Hintergrund“ ermitteln (Prozessmanagement, Serviceblauprints etc.); Auswertung Kundenbefragungen, Nutzung von Beschwerdemanagement, Erfassung des Mitarbeiterurteils etc.; Informationen als Datenbasis vorliegend aufbereiten und mit relevanten Fachbereichen abstimmen
Planung	Qualitätsstrategie und -ziele definieren und Maßnahmen zur Sicherung der Zielerreichung entwickeln	Entwicklung von Qualitätsstrategie und -ziele in Strategiegesprächen mit den beteiligten Fachbereichen; Entwicklung und Abstimmung Kennzahlensystem; Ableitung entsprechender Servicestandards auch für die Hintergrundprozesse
Controlling	Erreichung der Qualitätsziele überprüfen	Durchführen der Messverfahren, z.B. Auswertung interner Statistiken, Mitarbeiter- und Kundenbefragungen, Beschwerdemanagement; Zusammenstellung der Ergebnisse im Rahmen eines Reporting
Verbesserung	Verbesserungsmaßnahmen durchführen	Ursachen für Zielabweichungen in Vorwahrplan; Qualitätsprobleme mit den relevanten Fachbereichen analysieren und Verbesserungsmaßnahmen ableiten; Umsetzungskontrolle

Bild 2: Arbeitsschritte/Aufgabenfelder des Servicemanagements

te Aktion des Marketings. Vielmehr entstand das Kundenkontaktmanagement des Unternehmens in einem iterativen Prozess, in den verschiedene Abteilungen des Hauses eingebunden waren.

Ein besonderer Anspruch bei der Umsetzung leitete sich dabei aus der Größe des Unternehmens, der Organisationsstruktur und dem zu bewältigenden Kontaktvolumen ab. Mit rund 640 000 Privatkunden ist die GASAG einer der größten regionalen Gasversorger Europas. Dementsprechend groß sind auch die Kontaktvolumen. Allein an Inbound-Anrufen sind jährlich ca. 300 000 Calls zu bewältigen.

Es wurden insgesamt zehn relevante **Kundenkontaktstellen** aus den Bereichen Vertrieb und Technik definiert. Sowohl telefonische als auch schriftliche (Brief, Fax, E-Mail) und persönliche Kontakte werden – soweit an den einzelnen Kontaktstellen vorhanden – bewertet und analysiert. Alle Bewertungsdetails wurden in enger Absprache mit den betroffenen Kontaktstellen und auch mit dem Betriebsrat und Datenschutz entwickelt.

Kennzahlengestützte Qualitätssteuerung: Grundlage für Verbesserungen!

Herzstück des Kundenkontaktmanagements ist die Ableitung eines Kennzahlensystems, das einen genauen Status Quo der Servicequalität der Kontaktstellen abbildet. Der im Rahmen des KuKoMa-Projektes entwickelte Prozessablauf lässt sich in drei Phasen unterteilen:

1. Datenerhebung (Analyse der Servicequalität),
2. Reporting und Schwachstellenanalyse (Soll-Ist-Vergleich) (Planung und Controlling der Servicequalität),
3. Entwicklung Verbesserungsmaßnahmen (Verbesserung der Servicequalität).

Datenerhebung

In Phase 1 wird mit Hilfe verschiedener Instrumente der Status Quo der Servicequalität bei den vorher definierten Kontaktstellen ermittelt. Dabei wird die Servicequalität immer „aus der Kundenperspektive“ erhoben. Analyseinstrumente sind direkte Kundenzufriedenheitsbefragungen (telefonisch, schriftlich und persönlich), Mystery-Calls und Mystery-Writings. Die qualita-

Kontaktkanal	Bewertungskriterium	Bewertung	Gewichtung	Instrument
Telefonisch	Erreichbarkeit	0 bis 100 Punkte	25%	ACD-Anlage
	Servicelevel	0 bis 100 Punkte	25%	ACD-Anlage
	Gesprächsatmosphäre	0 bis 100 Punkte	10%	Mystery-Calls
	Beratungsqualität	0 bis 100 Punkte	40%	Mystery-Calls
Schriftlich	Antwortzeit	0 bis 100 Punkte	50%	Mystery-Writings
	Beantwortungsgrad	0 bis 100 Punkte	40%	Mystery-Writings
	Formalen	0 bis 100 Punkte	10%	Mystery-Writings
Persönlich	Terminfrüher/Wartzeit	0 bis 100 Punkte	30%	Befragung
	Beratungsqualität	0 bis 100 Punkte	40%	Befragung
	Gesprächsatmosphäre	0 bis 100 Punkte	10%	Befragung
	Aufmerksamkeit	0 bis 100 Punkte	20%	Befragung

Bild 3:
Bewertungskriterien

Die Bewertungskriterien sind für alle Kontaktstellen gleich!

tive Bewertung erfolgt dabei anhand bestimmter Kriterien, die für die drei unterschiedlichen Kontaktkanäle Telefon, persönlicher und schriftlicher Kontakt ähnlich sind (Bild 3).

- Betrachtet werden
- die zeitliche Dimension (Wie schnell wird ans Telefon gegangen? Wie schnell wird eine E-Mail beantwortet?),
 - die qualitative Dimension bezogen auf das Kundenanliegen (Wie gut war die Beratung? Hat ein Antwortbrief alle Fragen geklärt?) und
 - die persönliche Dimension (War der Ableser freundlich? War der Call-center-Agent hilfsbereit?).

Es werden für alle Kriterien einheitlich maximal 100 Punkte vergeben. Da einige Kriterien in Bezug auf die Servicequalität „wichtiger“ eingestuft wurden als andere, wurde zusätzlich eine prozentuale Gewichtung eingeführt. Die Bewertungskriterien sind für alle Kontaktstellen gleich, um eine Gleichbehandlung zwischen den verschiedenen Kontaktstellen des Hauses zu gewährleisten.

Definiert wird in dieser ersten Phase auch, welche Punktzahlen von den einzelnen Kontaktstellen erreicht werden sollen bzw. welche Grenzen nicht unterschritten werden dürfen (Ziel). Diesen Zielwert geben sich die einzelnen Kontaktstellen selbst vor und stehen bei Nichterreichung auch entsprechend in der Verantwortung.

Die bei der Datenerhebung eingesetzten Instrumente sind unterschiedlich: Bei den Mystery-Calls rufen Testanrufer direkt bei den Mitarbeitern der GASAG-Kontaktstellen an. Die unternehmensseitige Reaktion wird dokumentiert und beurteilt. Bewertet werden z. B. die Antworten auf bestimmte Kundenanliegen, in dem sie mit den vorher definierten idealen Gesprächsabläufen dieser Anliegen verglichen werden.

Werden alle gewünschten Aspekte genannt, erhält der Mitarbeiter in diesem Fall 100 Punkte für das Kriterium „Bera-

tungsqualität“. Alle entsprechenden Anrufe werden zur „Note“ der Beratungsqualität dieser Kontaktstelle für den Kontaktkanal „Telefon“ zusammengeführt.

Wichtig: Die Auswertung erfolgt einer Vorgabe des Betriebsrats folgend nur auf Bereichs-, nicht auf Mitarbeiter-ebene. Es wurden auch sowohl die idealen Gesprächsabläufe als auch alle Bewertungsrichtlinien vorher mit den Kontaktstellen abgestimmt und sind allen betroffenen Mitarbeitern bekannt. Diese Transparenz sowie die Einbeziehung von Betriebsrat und Datenschutz ist im Rahmen des Kundenkontaktmanagements für die interne Akzeptanz von herausragender Bedeutung.

Die Kundenzufriedenheitsbefragungen beziehen sich im Gegensatz zu den Mystery-Calls und -Writings auf reale Kontaktsituationen mit Mitarbeitern (z. B. Beratung im Kundenzentrum oder Einsatz des Entstörungsdienstes beim Kunden). Erhoben wird hier das Kundenurteil bzw. die Kundenzufriedenheit mit verschiedenen Kontaktsituationen mit dem Unternehmen.

Reporting und Schwachstellenanalyse

Hier werden die in der Phase 1 gesammelten Daten ausgewertet, Kennzahlen abgeleitet und in verschiedenen Stufen verdichtet. Es gibt vier Reportingstufen, die sich in Bezug auf Darstellung und Detaillierungsgrad unterscheiden (vgl. Bild 4).

In den umfangreichen **Berichtsbänden** der untersten Ebene werden die Einzelergebnisse jeder Befragung, jedes Testanrufs etc. detailliert beschrieben.

In den **Themenreports** werden zunächst für die in das KuKoMa einbezogenen zentralen Kontaktstellen der GASAG die Kundenkontaktqualitätsindizes (KQI) für alle Kontaktkanäle ermittelt (z. B. KQI Kundenzentrum telefonisch und Kundenzentrum persönlich, da an dieser Kontaktstelle vorrangig telefonische und persönliche Kundenkon-

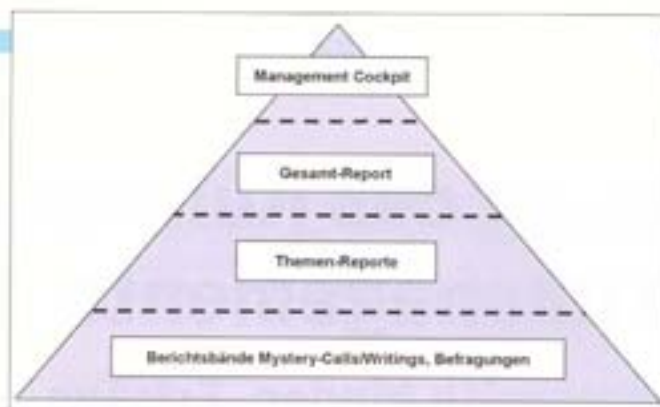


Bild 4: Reportingsystem

takte vorkommen). Bei der Berechnung des KQI fließen die bereits angeführten Punkte der einzelnen Bewertungskriterien und deren Gewichtung ein.

Im **Gesamtreport** werden diese „Einzel-KQI“ zu einem „Gesamt-KQI“ für jede Kontaktstelle inklusive aller relevanten Kontaktkanäle verdichtet. Bei der Ermittlung der Gesamt-KQI wird auch das jeweilige Jahresaufkommen an Kontakten pro Kontaktkanal und -stelle als prozentuale Gewichtung berücksichtigt. Da die telefonischen Kontakte bei fast allen Kontaktstellen den größten Anteil einnehmen, fällt der KQI für diesen Kontaktkanal bei der Berechnung des „Gesamt-KQI“ besonders ins Gewicht.

Die übersichtliche tabellarische Darstellung der einzelnen KQI erfolgt auf der Ebene des **Management-Cockpits** (vgl. Bild 5). Auf dieser Ebene können durch Gegenüberstellung von Ist-, Ziel- und Vorjahreswerten (Ampeldarstellung) schnell Schwachpunkte lokalisiert werden. Diese gilt es dann durch eine Feinanalyse in den unteren Reportingebenen und mit Hilfe der betroffenen Kontaktstellen detailliert zu beschreiben.

Entwicklung, Umsetzung und Controlling von Verbesserungsmaßnahmen

In dieser Phase erfolgt dann als Ergebnis der Feinanalyse die Entwicklung eines Maßnahmenplans zur nachhaltigen Verbesserung der Servicequalität

bzw. Eliminierung der lokalisierten Schwachpunkte.

Anspruch des GASAG KuKoMa ist es, mit den Kennzahlen und Bewertungsergebnissen zu arbeiten und spürbare Verbesserungen der Servicequalität zu erzielen. Die beschriebene Gewichtung nach Volumen des Kontaktaufkommens hilft bei der Ressourcensteuerung. Eine Schwachstelle bei einer Kontaktstelle mit vielen Kontakten und einem relativ schlechten KQI wird eher in Angriff genommen als die Schwachstelle an einer Kontaktstelle, die ein deutlich geringeres Kontaktvolumen hat. D. h. nicht, dass Kontaktstellen mit geringerem Kontaktvolumen weniger wichtig sind. Dennoch werden bei der Auswahl der dringendsten Maßnahmen Kontaktstellen mit großem Kontaktvolumen priorisiert (vgl. Bild 6).

Die Umsetzung von verabschiedeten Verbesserungsmaßnahmen erfolgt so schnell wie möglich und wird regelmäßig kontrolliert. Ob die Maßnahmen dann letztlich wirklich nachhaltig zu Verbesserungen führen, zeigt sich spätestens nach Abschluss der Datenerhebung und Schwachstellenanalyse im nächsten Jahr.

Die Konzeption des KuKoMa und die Umsetzung in der Praxis wurden von der Projektleitung (Marketing) durchgeführt. Abstimmungen bezüglich Bewertungskriterien und Kundenanliegen, Schwachstellenanalysen und Maßnah-

menplanungen erfolgen mit dem Projektteam, das sich aus Mitarbeitern der verschiedenen Kontaktstellen zusammensetzt.

Entscheidungen über die Maßnahmenumsetzung, Budgetbereitstellung etc. werden im Lenkungskreis getroffen, der vier Mal jährlich tagt. Die hochrangige Zusammensetzung (Vorstand, Leiter bzw. Geschäftsführer der betroffenen Kontaktstellen, Leiter des Personal- und Rechtsbereichs und Betriebsratsvorsitzender) unterstreicht den Stellenwert, den das KuKoMa bei der GASAG eingenommen hat.

Kennzahlorientiertes Controlling ist Grundlage für Qualitätsverbesserung

Das GASAG KuKoMa besteht seit einem Jahr. Die dafür verabschiedeten Rahmenbedingungen (einbezogene Kontaktstellen, Bewertungsraster etc.) werden regelmäßig auf ihre Aktualität und Angemessenheit überprüft.

Die Wirkungen des KuKoMa sind bereits nach diesem kurzen Zeitraum spürbar. So wurden nach der ersten Analysephase und Schwachstellenanalyse im letzten Jahr Ansatzpunkte zur Verbesserung der Kontaktqualität deutlich und konkrete Maßnahmen umgesetzt. Mitarbeiterschulungen in den Kontaktstellen, Modifikationen der Telefonanlage oder Optimierungen von Arbeitsabläufen beispielsweise führten bereits zu erfreulichen Ergebnissen.

Deutlich wird aber auch, dass das Thema „Kundenkontaktqualität“ im Unternehmen an Bedeutung gewonnen hat. Daraus resultiert ein „Ansporn“ für die Mitarbeiter bzw. eine kontinuierliche Qualitätssicherung. Denn im Hause GASAG ist inzwischen bekannt, welche Bedeutung jeder einzelne Kundenkontakt für das Unternehmen hat und dass es deutliche Priorität auf eine sehr gute Servicequalität setzt.

Kontaktqualitätsindizes	Ist (2003)	Ist (2004)	Status	Ziel (2004)
Kundenzentrum	84	---	○○○○	85
Abrechnung	83	---	○○○○	85
Call Center I	82	---	○○○○	85
Vertrieb	71	---	○○○○	76
Call Center II	70	---	○○○○	80
Telefonzentrale	64	---	○○○○	80
Hausanschlussprojekte	72	---	○○○○	75
Zählerdienst	66	---	○○○○	81
Meiðestelle/Entstörung	88	---	○○○○	93
Rohrnetzsanierung	59	---	○○○○	75
Konzern	78	---	○○○○	84

Bild 5: Management-Cockpit

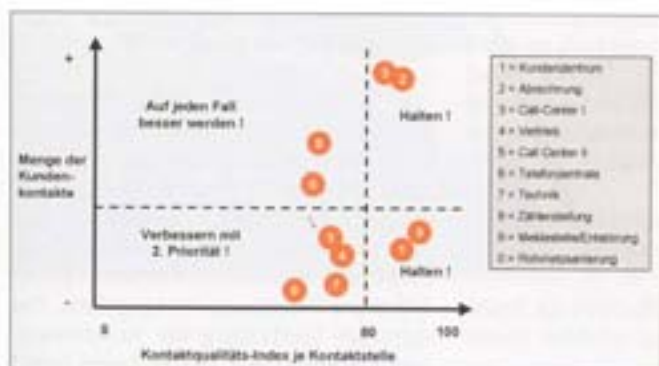


Bild 6: Prioritäten-Matrix Kundenkontaktmanagement