

Servicequalität erfolgreich verbessern

Birgitt Pollmann und Christian Kracht

Projekte und Maßnahmen zur Sicherung und Verbesserung der Servicequalität von Kundenkontakten sind in Energieunternehmen an der Tagesordnung. Durch ausgeprägte Servicequalität sollen Kundenzufriedenheit erreicht und Kundenloyalität erhöht sowie Kundenkontakte effizienter gestaltet werden. Die konkrete Herausforderung für Unternehmen dabei ist, eine Vorgehensweise zu finden, die zu einer dauerhaft verbesserten und für den Kunden spürbaren Servicequalität führt. Ziel ist es, jeden Kundenkontakt zu einem positiven Serviceerlebnis für den Kunden zu machen. Hierzu ein praktisches Beispiel: Die Stadtwerke Bielefeld haben im letzten Jahr mit einer umfassenden Service-Offensive begonnen. Der Anspruch ist, Servicequalität in mehreren Schritten durch ein abgestimmtes Bündel an Maßnahmen spürbar und messbar auf breiter Front zu verbessern.

Servicequalität für den Kunden entsteht im direkten Kontakt mit „seinem“ Energieunternehmen. Durch die für den Kunden wahrnehmbaren Kontakterlebnisse wie z. B. Erreichbarkeit, Freundlichkeit und Kompetenz der Mitarbeiter, Flexibilität und Schnelligkeit bei der Suche nach Lösungen erhält der Kunde einen Eindruck und fällt ein Urteil über die Servicequalität des Unternehmens. Servicequalität ist daher zu verstehen als die aus Sicht der Kunden definierte Güte der Prozesse und Interaktionen mit dem Unternehmen, die der Kunde direkt und indirekt wahrnehmen kann.

Weil Servicequalität ein Treiber für mehr Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ist, arbeiten viele Energieunternehmen intensiv und mit Erfolg an der Verbesserung ihrer Kontaktqualität. In der Praxis werden bei den Optimierungsanstrengungen auch immer wieder Defizite offenkundig. Oft stehen Einzelmaßnahmen zur Analyse und Verbesserung der Servicequalität unverbunden nebeneinander oder es bestehen nur unklare Vorstellungen darüber, was genau unter dieser zu verstehen ist und welches Niveau angestrebt wird. Nicht selten konzentrieren sich die Bemühungen um eine verbesserte Servicequalität auch nur auf wenige Bereiche des Unternehmens. In der Konsequenz bleiben die Erfolge hinter den Erwartungen zurück.

Servicequalität gezielt verbessern

Für die Verbesserung der Servicequalität stehen erprobte Vorgehensweise und Tools zur Verfügung, die ein zielorientiertes und effektives Optimieren derselben unterstützen (Abb. 1). Die Analyse der aktuellen Servicequalität ist zu Beginn ein unverzichtbarer Schritt. Um diese zu verbessern, braucht es zudem eine klare Vorstellung darüber, was unter einer ausgeprägten Servicequalität zu verstehen ist und welches Niveau an Qualität angestrebt wird. Reicht es aus, auf eine E-Mail innerhalb von 48 Stunden zu antworten oder ist – als Aus-



Kompetenz, Kundenorientierung und Freundlichkeit sind die Bausteine einer erfolgreichen Servicekultur
Foto: mauritius

druck hoher Servicequalität – eine Reaktion innerhalb von zwei Stunden erforderlich? Die Frage „Was macht eine hohe Servicequalität im persönlichen, telefonischen und schriftlichen Kundenkontakt aus?“ muss konkret beantwortet werden. Dabei lohnt es sich, nicht nur die unterschiedlichen Kontaktwege im Blick zu haben, sondern auch differenzierter auf Kundenanliegen zu schauen und zu klären, was z. B. hohe Servicequalität bei dem Umgang mit Anmeldungen von Neukunden oder mit Beschwerden ausmacht.

Das angestrebte Niveau an Servicequalität wird mit Hilfe von Standards, Kennzahlen und Qualitätszielen abgebildet. Durch diese Konkretisierung wird die Möglichkeit geschaffen, den Umsetzungsgrad an Servicequalität zu messen. Zugleich wird Mitarbeitern und Führungskräften deutlich, welche Serviceleistungen zu erbringen sind und in welche Richtung zu unterstützen ist. Für die Qualifizierung von Mitarbeitern

stehen verschiedene Informations-, Trainings- und Coachingsformate zur Verfügung. Sie sind in ihren Zielen und Inhalten abzustimmen auf das, was an Servicequalität angestrebt wird.

Servicequalität ist trotz Standards, Kennzahlen und Zielen dynamisch und Abweichungen vom Soll oder Änderungen der Qualitätsziele sind zu erwarten. Sie ist daher regelmäßig zu überprüfen und gezielt zu verbessern. Wird eine spürbar gute Servicequalität erbracht, kann durch Servicegarantien oder Zertifikaten mit ihr am Markt geworben werden.

Die „Service-Offensive“ der Stadtwerke Bielefeld

Die Stadtwerke Bielefeld arbeiten in mehreren Schritten an der Verbesserung ihrer Servicequalität und werden dabei durch die imug Beratungsgesellschaft unterstützt (Abb. 2). Die Stadtwerke Bielefeld

Servicequalität analysieren	<ul style="list-style-type: none"> aktuelles Niveau der Servicequalität erfassen z. B. mit Hilfe von Kundenbefragungen, Mystery Research, Benchmarkanalysen, Beschwerdeanalysen, Mitarbeiterinterviews etc. Stärken- und Schwächen-Profil der Servicequalität erstellen
Servicequalität definieren	<ul style="list-style-type: none"> Entwicklung einer bzw. Verankerung in einer Servicequalitäts-Strategie Aufbau eines Kennzahlensystems mit Qualitätszielen heruntergebrochen z. B. auf Anliegen, Bereiche, Kontaktwege Messmethoden festlegen Niveau der internen Servicequalität konkretisieren
Servicequalität praktizieren	<ul style="list-style-type: none"> Maßnahmen zur Erreichung der Qualitätsziele umsetzen z. B. Information, Kommunikation, Training, Coaching, Prozessverbesserungen
Servicequalität optimieren	<ul style="list-style-type: none"> Controlling der Servicequalität Analyse der Zielabweichungen und Ableiten von Verbesserungsmaßnahmen z. B. in Optimierungsworkshops Festlegung der Qualitätsziele Umsetzungskontrolle
Servicequalität kommunizieren	<ul style="list-style-type: none"> unternehmensinterne und -externe Kommunikation der Servicequalität z. B. mit Hilfe von Servicegarantien oder Qualitätszertifikate

Abb. 1 Ansatzpunkte für mehr Servicequalität



Abb. 2 Verbesserung der Servicequalität bei den Stadtwerken Bielefeld

fürten 2004 Kundenbefragungen im Rahmen des ASEW-Erfolgsbarometers durch, deren Ergebnisse deutlich machten, dass die Kundenbetreuung noch weiter verbessert werden kann. Das Unternehmen initiierte daher 2005 das Projekt „Service-Offensive 2005“ mit dem Ziel, ein Verständnis von sehr guter Servicequalität zu entwickeln und diese im telefonischen, schriftlichen und persönlichen Kundenkontakt in zunächst ausgewählten Bereichen des Unternehmens zu verbessern.

Im Anschluss an dieses Projekt führten die Bielefelder eine interne Kommunikationskampagne unter dem Motto „Wir leben Service“ durch, um unternehmensweit über Servicequalität zu informieren und zur Umsetzung der Standards zu motivieren (Abb. 3). Im Anschlussprojekt „Service-Offensive 2006“ liegt der Fokus darauf festzustellen, inwieweit die definierten Standards in die Praxis umgesetzt werden und wo Ansatzpunkte für die weitere Optimierung der Servicequalität liegen.

Um einen abteilungsübergreifenden Austausch und die Umsetzung eines einheitlichen Verständnisses von Servicequalität sicherzustellen, wurde die Projektorganisation nicht bereichsspezifisch aufgebaut, sondern themenspezifisch. Das bedeutet, dass für die Verbesserung der Servicequalität der telefonischen, persönlichen und schriftlichen Kundenkontakte jeweils eine Teilprojektgruppe eingerichtet wurde. Beispielsweise befanden sich im Teilprojekt „Telefonische Servicequalität“ Führungskräfte und ausgewählte Mitarbeiter aus verschiedenen Bereichen mit telefonischen Kundenkontakten. Ziel der Arbeit in diesem Teilprojekt war es, die Servicequalität für telefonische Kunden-

kontakte zu konkretisieren – dabei die Besonderheiten der einzelnen Bereiche zu beachten – und die Umsetzung der angestrebten Servicequalität zu fördern. Die einzelnen Teilprojekte wurden durch einen Gesamtprojektleiter zusammengefasst.

Verbesserung der Erreichbarkeit und Kommunikationskompetenz

Die Analyse der aktuellen telefonischen Servicequalität in den ausgewählten Bereichen zeigte, dass eine Optimierung vor allem in Richtung besserer Erreichbarkeit – auch der internen Abteilungen ohne Kundenkontakt – sowie weiterer Stärkung der Kommunikationskompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gehen sollte. Um diese Ziele zu erreichen, wurden verschiedene Maßnahmen umgesetzt. Hierzu gehörten beispielsweise Kommunikationstrainings und -coachings, die Ausbildung interner Telefon-Coaches sowie die Erarbeitung von Standards zur besseren telefonischen Erreichbarkeit aller Bereiche mit und ohne Kundenkontakt.

Bei dem Thema Erreichbarkeit beispielsweise wurde in einem Workshop mit den Teilnehmern des Teilprojektes „Telefonische Servicequalität“ erarbeitet, was unter einer sehr guten Erreichbarkeit des Unternehmens verstanden wird und was intern getan werden muss, um diese sicherzustellen. Hierzu gehört z. B., dass Kunden, Geschäftspartner, aber auch Kolleginnen und Kollegen die Möglichkeit haben, innerhalb der Geschäftszeiten jederzeit einen Ansprechpartner in den einzelnen Abteilungen erreichen zu können. Die Erreichbarkeit wird sichergestellt durch entsprechende Vertretungs- und Pausenregelungen.

Ein weiteres Beispiel für die Verbesserung der telefonischen Servicequalität ist der Einsatz unternehmenseigener Telefon-Coaches. Zur Verbesserung der Kommunikationskompetenzen wurden Kommunikationstrainings und -Coachings durchgeführt, die durch ein auf Dauer angelegtes internes Telefon-Coaching mit unternehmenseigenen Coaches ergänzt wurden. Vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Kundenkontakt wurden intensiv zu internen Telefon-Coaches qualifiziert (Abb. 4). In dieser Funktion unterstützen sie individuell Kolleginnen und Kollegen in der telefonischen Kundenbetreuung dabei, wie sie ihr Beratungsverhalten inhaltlich und kommunikativ weiter optimieren können. Auf diese Weise stellt das Unternehmen eigene Ressourcen bereit, um dauerhaft an der Verbesserung der Servicequalität zu arbeiten.



Abb. 3 Die Stadtwerke-interne Kommunikationskampagne „Wir leben Service“ zur Anhebung der Servicequalität
Foto: Stadtwerke Bielefeld

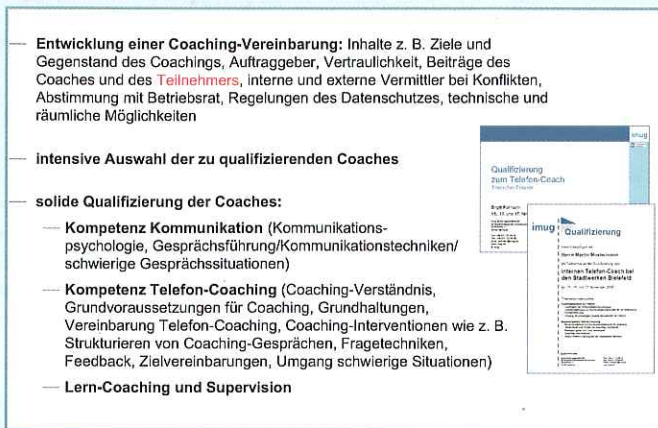


Abb. 4 Voraussetzungen für internes Telefon-Coaching

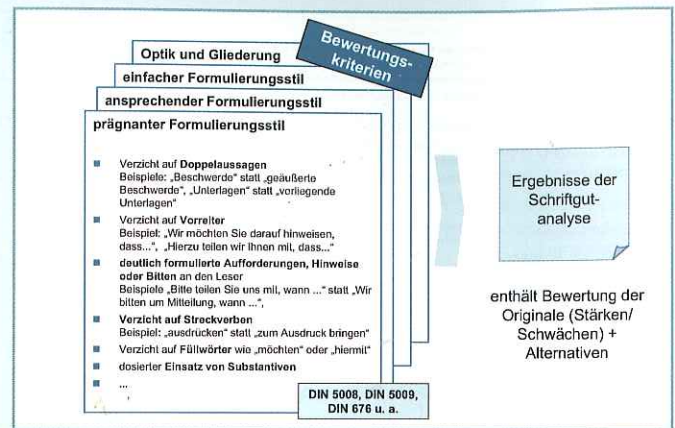


Abb. 5 Schriftgutanalyse: kriteriengeleitete Überarbeitung der Originalvorlagen

Ein Ergebnis dieses Teilprojektes ist die schriftliche Zusammenfassung des einheitlichen Verständnisses von hoher telefonischer Servicequalität in den Leitlinien „Bei Anruf: Service“. Sie enthalten Standards für die Erreichbarkeit des Unternehmens, das professionelle Entgegennehmen von Telefonanrufen und die Kommunikation mit dem Kunden, aber auch Angebote wie einen Rückrufservice, wenn der vom Anrufer gewünschte Ansprechpartner im Moment nicht erreichbar ist.

Kommunikationstrainings für Kundenberater im persönlichen Kundenkontakt sowie Verbesserungsworkshops mit Alesern und Mitarbeitern aus dem Entörungsdienst waren Maßnahmen, die zur Verbesserung der Qualität im persönlichen Kundenkontakt durchgeführt wurden. Auch hier wurden die Standards, die festlegen, was Qualität im persönlichen Kundenkontakt ist, schriftlich fixiert.

Aufgabenfelder im Teilprojekt „Schriftliche Servicequalität“ waren die Erarbeitung von Leitlinien für eine moderne und kundenorientierte Schriftkultur, die Förderung der individuellen Schreibkompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Überarbeitung der Abrechnung.

Die schriftliche Kommunikation sollte so verbessert werden, dass sie den Anforderungen moderner und professioneller Korrespondenz entspricht und dabei gleichzeitig einen unternehmensindividuellen Touch aufweist („Briefe mit Charakter“). Mit Hilfe von Schriftgutanalysen wurden zunächst die aktuelle Stilpraxis eingeschätzt und stilistische Alternativen entwickelt (Abb. 5). Sie gaben die Richtung vor, in der zukünftig Briefe

formuliert werden sollen. Auch diese Leitlinien wurden schriftlich fixiert.

Die Umsetzung dieser Leitlinien in den Alltag und die Stärkung der individuellen Stilpraxis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgte in Schreibwerkstätten, also Trainings, die sich ausschließlich auf die Schriftkommunikation konzentrieren. Hier wurde am eigenen Formulieringsstil und an der Verbesserung von Originalbriefen gearbeitet. Die Ergebnisse der Schreibwerkstätten und der Schriftgutanalysen wurden genutzt für die Neuformulierung von Musterbriefen, die zusammen mit den Leitlinien für Schriftkommunikation und einem Ideenportal mit Formulierungshilfen allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern elektronisch zur Verfügung gestellt wurden.

„Wir leben Service“ – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für mehr Servicequalität gewinnen

Alle erarbeiteten und in Trainings und Coachings vermittelten und erprobten Standards wurden zusammengefasst in der Broschüre „Wir leben Service“. Hier findet sich gebündelt, was den Bielefeldern bei den telefonischen, persönlichen und schriftlichen Kundenkontakten wichtig ist, um Servicequalität für den Kunden zu liefern.

Unter dem gleichen Motto „Wir leben Service“ hat das Unternehmen 2006 eine umfangreiche interne Kommunikationskampagne gestartet. Ziel ist es, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter von der Führungsebene bis in die einzelnen Fach- und Sachbereiche über das Projekt Service-Offensive zu informieren und zum Umsetzen der Standards zu motivieren. Diese Kampagne wendet sich nicht nur an die Bereiche, die bei der „Service-

Offensive 2005“ beteiligt waren, sondern an das gesamte Unternehmen. Zu den Maßnahmen gehören beispielsweise Berichte und Informationen in den internen Medien, interne Veranstaltungen und ein Ideenwettbewerb, ein Brief der Geschäftsführung an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie „Aktionen“ wie Türhänger und Banner, die täglich an Servicequalität erinnern. Die Bewertung der Kampagne aus Sicht der Geschäftsführung: „Diese Kampagne mit einem Bündel an internen Kommunikationsmaßnahmen werde ich als einen weiteren wichtigen Baustein in dem Veränderungsprozess hin zu einer anspruchsvollen Servicekultur des Unternehmens“, so Friedhelm Rieke, Geschäftsführer der Stadtwerke Bielefeld, beim Start der Kampagne.

Erfolge messen und weitere Verbesserungspotenziale erkennen

Ein konsequenter Schritt bei der Verbesserung der Servicequalität ist die Überprüfung, in welchem Ausmaß die Standards umgesetzt werden und wo qualitative Schwächen vorliegen. Deshalb konzentrieren sich die Stadtwerke Bielefeld in diesem Jahr mit der „Service-Offensive 2006“ intensiv auf die Messung der Servicequalität.

Hierzu gehören die Durchführung von Erreichbarkeits-Checks sowie Zufriedenheitstrackings und Kundenbefragungen. Im Rahmen beispielsweise des Erreichbarkeits-Checks wird mit Hilfe von Mystery Calls geprüft, wie gut die Erreichbarkeit des Unternehmens ist und ob die Annahme der Anrufe im Sinne der definierten Standards verläuft. Die Ergebnisse des Erreichbarkeits-Checks werden für die einzelnen organisatorischen Einheiten differenziert dargestellt, so dass erkennbar ist, wo die Umsetzung der Stan-

dards gelingt und wo noch Defizite bestehen.

Die Ergebnisse dieser Analysen sowie die aus dem ASEW-Erfolgsbarometer werden genutzt, um ein kennzahlengestütztes Servicequalitäts-Controlling und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufzubauen. Mit Hilfe weniger, aber zentraler Kennzahlen und den entsprechenden Messmethoden wird regelmäßig der aktuelle Stand der Servicequalität festgestellt. Abweichungen werden analysiert und Maßnahmen eingeleitet, um die Qualitätsschwächen zu reduzieren.

Kein „Einmal-Projekt“

Mit Blick auf die Projekte zur Verbesserung der Servicequalität bleibt abschließend festzuhalten: Der erfolgreiche kulturelle Wandel hin zu einer stärkeren Servicekultur und zu einer für Kunden spürbaren Qualität erfordert, dass

- die Unternehmensführung bereit ist, in Servicequalität zu investieren;

- Unterstützung und Handwerkszeug bereitgestellt werden, wie Führungskräfte, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Kundenkontakt ihre Servicequalität verbessern können;

- die individuelle Bereitschaft, das eigene Verhalten und damit die Servicequalität auch verbessern zu wollen, gestärkt wird;

- Controlling-Instrumente eingesetzt werden, um aus Kundensicht Erfolge bei der Stärkung der Servicequalität zu messen sowie Schwächen zu erkennen und zu beheben.

Der Aufbau einer Servicekultur und die Verbesserung der Servicequalität ist zudem kein „Einmal-Projekt“, das zeitlich begrenzt ist. Es ist vielmehr langfristig angelegt. Denn: Wer aufhört, besser zu werden, hört auf, gut zu sein!

B. Pollmann, Projektleiterin, imug Beratungsgesellschaft; C. Kracht, Leiter Marketing und Energiedienstleistungen, Stadtwerke Bielefeld
pollmann@imug.de



Unsere Partner sehen den Gaseinkauf eher entspannt.

Kunden und Vertriebspartner von Bayerngas können beruhigt sein. Durch diversifizierten Gaseinkauf und innovatives Portfoliomanagement sind wir die ideale Beschaffungsplattform für Erdgas.

Know-how und Erfahrung im Dienste des Kunden.



bayerngas
Energiepartnerschaft mit Zukunft

www.bayerngas.de