

„Wir leben Service“ – die Stadtwerke Bielefeld investieren in Servicequalität

„Wir leben Service“. Das ist das Motto, unter dem die Stadtwerke Bielefeld die 2005 begonnene Service-Offensive in diesem Jahr weiter fortführen. In der September-Ausgabe unseres Newsletters haben wir bereits über die Maßnahmen berichtet, die das Energieunternehmen mit Unterstützung der imug Beratungsgesellschaft zur Verbesserung der Servicequalität umgesetzt hat.

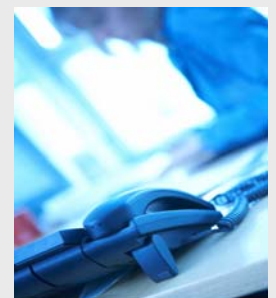
Wir denken, dass die Service-Offensive der Stadtwerke Bielefeld beispielhaft ist, nicht nur für die Energiebranche. Deshalb nutzen wir eine Sonderausgabe dazu, um ausführlich über dieses Projekt zu berichten.

Servicequalität entsteht im Kopf und Bauch des Kunden

In der Energiewirtschaft hat es seit der Liberalisierung deutliche Veränderungen gegeben, die unter anderem zu einer stärkeren Kunden- und Serviceorientierung der Energieunternehmen führten. Servicequalität effizient zu leisten, wird in der Energiebranche heute als ein zentraler Wettbewerbsfaktor gewertet.

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 Problemlösungen erhält der Kunde einen Eindruck vom Unternehmen. Er fällt ein Zufriedenheitsurteil über die Servicequalität des Unternehmens.

Welches Niveau an Servicequalität ein Unternehmen erreicht hat, entscheidet sich für den Kunden also bei den Kontakt- und damit Qualitätserlebnissen mit dem Unternehmen. Das Bild, das der Kunden von dem Unternehmen und seiner Servicequalität hat, entsteht im Kopf und im Bauch des Kunden, je nachdem wie er die Kontakte mit dem Unternehmen erlebt und empfunden hat. Bei vielen Kunden basiert dieses Qualitätsurteil auf einigen wenigen Kontakten mit dem Energieunternehmen. Grund genug dafür zu sorgen, dass Unternehmen in jedem Kundenkontakt Servicequalität bieten.



Service-Offensive der Stadtwerke Bielefeld - mehr Qualität in der Kundenbetreuung

Die Stadtwerke Bielefeld führten im letzten Jahr Kundenbefragungen im Rahmen des ASEW Erfolgsbarometers für die Kundengruppen Privatkunden und Gewerbetunden durch. In beiden Kundengruppen wurde deutlich, dass für die Kundenbetreuung bzw. die Kundenkontaktqualität noch Verbesserungspotenzial besteht. Das Unternehmen initiierte daher die Service-Offensive 2005. Anspruch dieses Projekts war es, die Servicequalität im telefonischen, schriftlichen und persönlichen Kundenkontakt in ausgewählten Bereichen zu verbessern. Die einzelnen Zielsetzungen dabei lauteten:

- die Kommunikationskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken,
- einen dauerhaften, durch die Stadtwerke Bielefeld selbst durchgeführten Lernprozess zur weiteren Optimierung der Kommunikationskompetenz zu initiieren,
- das Engagement für Kundenorientierung zu erhöhen,
- die Rahmenbedingungen für Kundenorientierung zu verbessern,
- eine professionelle Schreibkultur zu fördern.

Telefonische Kundenkontakte: bei Anruf Service

Zur Verbesserung der Servicequalität im telefonischen Kundenkontakt wurden beispielsweise Erreichbarkeits-Checks durchgeführt, um das Annahmeverhalten bei Telefonanrufen, auch von Abteilungen ohne direkten Kundenkontakt, zu erfassen. Ein Ergebnis daraus sind die Leitlinien „Bei Anruf: Service“. Sie setzen Standards für das professionelle Entgegennehmen von Telefonanrufen und die Kommunikation mit dem Kunden. Hierzu gehören beispielsweise Regeln für ein geordnetes Weiterleiten von Anrufen oder der Rückrufservice. Die Kommunikationskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wurde zudem durch Trainings und individuelles Coaching weiter gestärkt.

Darüber hinaus haben sich die Stadtwerke Bielefeld für eine interessante Vorgehensweise entschieden, um auf Dauer an der Verbesserung ihrer Servicequalität zu arbeiten. Vier Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Kundenkontakt wurden qualifiziert zu internen Telefon-Coaches. In dieser Funktion werden sie Kolleginnen und Kollegen in der telefonischen Kundenbetreuung individuell dabei unterstützen, wie sie ihr Beratungsverhalten inhaltlich und kommunikativ weiter optimieren können.



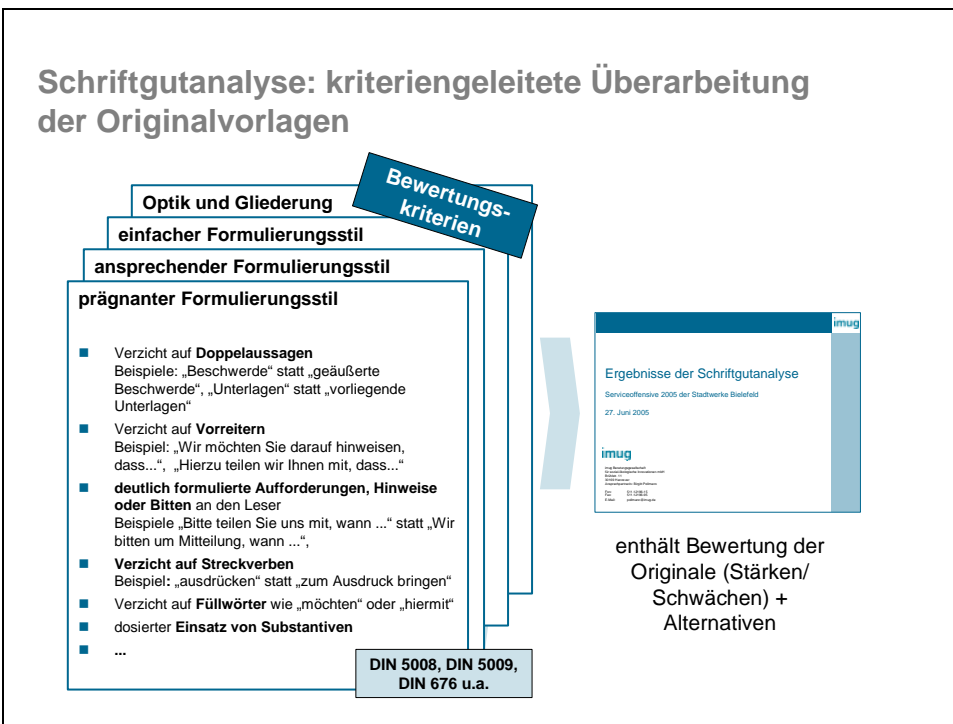
Persönliche Kundenkontakte: im Gespräch offen und engagiert

Kommunikationstrainings für Kundenberater im persönlichen Kundenkontakt sowie Verbesserungsworkshops mit Ablesern und Mitarbeitern aus dem Entstörungsdienst waren Maßnahmen, die zur Verbesserung der Servicequalität im persönlichen Kundenkontakt durchgeführt wurden.

Schriftliche Kundenkontakte: in Briefen einfach freundlich

Auch die schriftlichen Kundenkontakte wurden genau unter die Lupe genommen. Die Schriftkommunikation 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 wurde zunächst die aktuelle Stilpraxis eingeschätzt und stilistische Alternativen entwickelt. 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. Un-

ter dem Motto „Liebesgrüße an den Kunden“ wurde am eigenen Formulierungsstil und an Originalbriefen gearbeitet und kräftig an Formulierungen wie „das oben aufgeführte Anschlussobjekt“ oder „die Verbrauchsstelle“ gefeilt.

Eine einheitliche Linie bei allem Maßnahmen

Bei all den Einzelmaßnahmen war es wichtig, eine einheitliche Linie zu finden, was unter einer professionellen, dennoch persönlichen und unternehmensspezifischen Kundenansprache zu verstehen ist. Ein „Dach“, unter dem all die Maßnahmen standen, war zudem das Leitbild, zu dem sich die Stadtwerke Bielefeld verpflichtet fühlen. Die Bielefelder positionieren sich als kompetenter, verlässlicher und engagierter Partner für den Kunden.

Auch die Tochtergesellschaften der Stadtwerke Bielefeld profitieren von der Offensive. So wurden für die moBiel GmbH (öffentlicher Personennahverkehr) und für die Telekommunikationstochter BITel im Februar 2006 ebenfalls Schreibwerkstätten durchgeführt, um die Schriftkommunikation auf den neuesten Stand der Dinge zu bringen.

„Wie leben Service“ – mehr Lust auf verbesserte Servicequalität machen

In diesem Jahr startet das Unternehmen mit dem Motto „Wir leben Service“ eine umfangreiche interne Kommunikationskampagne, die von VISIO unterstützt wird. Ziel ist es, jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter von der Führungsebene bis in die einzelnen Fachbereiche über das Projekt Service-Offensive zu informieren und zum Umsetzen der im Vorfeld erarbeiteten Ergebnisse zu motivieren.

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 Standards und Regeln für einen serviceorientierten Kundenkontakt, die im Vorfeld erarbeitet wurden, stehen in einer Broschüre allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung.

Diese Kampagne mit einem Bündel an internen Kommunikationsmaßnahmen wird als ein weiterer wichtiger Baustein in dem Veränderungsprozess hin zu einer anspruchsvollen Servicekultur des Unternehmens gewertet.



In 2006 Fokus auf Motivation und Messung der Servicequalität

Neben der internen Kommunikationskampagne „Wir leben Service“ konzentrieren sich die Stadtwerke Bielefeld in diesem Jahr verstärkt auf die Messung der Servicequalität. So werden Erreichbarkeits-Checks und Kundenzufriedenheitstrackings durchgeführt. Hierdurch soll die Erreichbarkeit des Unternehmens sowie die Zufriedenheit der Kunden mit der Servicequalität bei der telefonischen Kundenbetreuung erfasst werden.

Darüber hinaus veranstalten die Stadtwerke Bielefeld Gruppendiskussionen mit Kunden, um weitere Impulse für die Verbesserung des Services aus Sicht der Kunden zu identifizieren.

Die Ergebnisse dieser Analysen sowie die aus dem ASEW Erfolgsbarometer werden genutzt, um ein kennzahlengestütztes Servicequalitäts-Controlling und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess aufzubauen.

Die Bilanz der Stadtwerke Bielefeld fällt positiv aus

Wie fällt das Zwischenresümee bei den Stadtwerken Bielefeld aus? Christian Kracht, Leiter Marketing und Energiedienstleistungen und Gesamtprojektverantwortlicher im Gespräch mit der imug Beratungsgesellschaft:

imug: Was war das Besondere an dem Projekt „Service-Offensive“?

Christian Kracht: Die Besonderheit der Aktion zeichnete sich für mich durch die konsequente Vorgehensweise aus. Zunächst haben wir uns durch zwei Befragungen – der Privat- und der Gewerbekunden – die entscheidenden Grundlagen geschaffen. So waren wir sicher, dass unsere Maßnahmen genau dort ansetzen, wo auch Handlungsbedarf besteht. Zweitens haben wir es nicht bei isolierten Einzelmaßnahmen belassen, sondern mit unserer Service-Offensive ein Paket geschnürt, dass den Schwachstellen in der persönlichen, telefonischen und schriftlichen Kundenkommunikation gerecht wird.

imug: Worauf haben Sie von Anfang an Wert gelegt?



Christian Kracht: Mir war wichtig, die MitarbeiterInnen abzuholen und mitzunehmen. Dies bedeutete für mich, dass ich hierfür eine breite Beteiligung aller Geschäftsbereiche herstellen musste. Hierfür sorgte eine Projektstruktur, die technische und kaufmännische Abteilungen umfasste. So war es möglich eine Einbahnstraße – von oben nach unten – zu vermeiden. Und es entstand ein Dialog, der möglichst viele Impulse der MitarbeiterInnen aufnahm und verarbeitete.

imug: Was war ausschlaggebend für den Erfolg der Service-Offensive?

Christian Kracht: Solche Projekte können nur Erfolg haben, wenn sie von der Geschäftsführung getragen werden und dies im Unternehmen auch spürbar ist. Hinzu müssen motivierte MitarbeiterInnen kommen. Dies klingt wie selbstverständlich, doch Service ohne entsprechende Einstellung der Menschen, die ihn tragen ist schier undenkbar. Die MitarbeiterInnen zu begeistern, sie abzuholen, mitzunehmen und „am Ball zu halten“, ist nur möglich, wenn ein konkreter Nutzen entsteht. Dafür haben wir mit umfangreichen Hilfestellungen und Tipps beim Kundenkontakt gesorgt. Die Kommunikation der Ergebnisse wird uns noch länger begleiten, denn eine Service-Offensive muss auch nachhaltig zu einer Verbesserung der Servicequalität führen.

Dies wollen wir durch eine längerfristige Kommunikation erreichen. „Wir leben Service“, so heißt die Kampagne, die in den folgenden Monaten unsere Mitarbeiter immer wieder auffordern wird, „König Kunde“ Service erleben zu lassen.

Der erfolgreiche kulturelle Wandel hin zu einer stärkeren Servicekultur und zu einer für Kunden spürbaren Servicequalität erfordert, dass

- die Unternehmensführung bereit ist, in Servicequalität zu investieren,

- Unterstützung und Handwerkszeug bereitgestellt wird, 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 Projekt nur für die Dauer eines Jahres. Es ist vielmehr langfristig angelegt. Denn: Wer aufhört besser zu werden, hört auf, gut zu sein!

Mehr Informationen bei Birgitt Pollmann, fon: 0511.1219.15 oder pollmann@imug.de.

Vorherige Ausgaben dieses newsletters finden Sie im Archiv unter www.imug.de

Impressum

© imug Beratungsgesellschaft mbH, 2005
Brühlstr.11
30169 Hannover
fon 511.12196.0
fax 511.12196.95
coaching-news@imug.de
<http://www.imug.de/coaching>

Die imug coaching-news erscheinen 2-mal jährlich.

Wenn Sie Fragen oder Anregungen zu diesem newsletter haben, so schicken Sie uns bitte eine E-Mail an coaching-news@imug.de. Wir würden uns freuen, wenn Sie diesen newsletter weiterempfehlen.

Sollten Sie diesen newsletter nicht weiter erhalten wollen, senden Sie bitte einfach eine E-Mail mit dem Subject „unsubscribe“ an coaching-news@imug.de