

Der nächste Schritt zum perfekten Kundenservice: Die Optimierung des Field Service

Florian Meister und Alexander Becker

Die ungenügende Abstimmung zwischen der zentralen Kundenbetreuung und den dezentralen Field Services ist eine häufige Problematik des Customer Managements vieler Unternehmen. Dies ist in allen Branchen zu beobachten, in denen zentrale Unternehmensbereiche (Vertrieb, Servicecenter etc.) zusammen mit dezentralen Einheiten eng in Massenprozessen zusammenarbeiten. Neben der Telekommunikationsbranche ist die Energiewirtschaft hierfür eines der besten Beispiele, da hier Vertrieb, After-Sales, Netz und kaufmännische Bereiche unter Berücksichtigung der gesetzlichen Rahmenbedingungen eng und effizient zusammenarbeiten müssen. So ist bereits die Abstimmung eines prinzipiell gut planbaren Standard-Hausanschlusses aufwendig, wenn mehrere Dienstleister beteiligt sind. Ungleich komplexer werden die Prozesse, wenn Störungen zu koordinieren und abzuarbeiten sind. Das Ergebnis sind Ineffizienzen sowie eine ungenügende Kundenqualität – was sich jedoch mit dem passenden Prozessmanagement und einer konsequenten Unternehmensstrategie bestens vermeiden lässt.

Für Energieunternehmen wird es immer wichtiger, sich am Markt durch Service zu differenzieren. Denn Produkte lassen sich oftmals qualitativ vergleichbar kopieren – Service jedoch nicht. Dies haben Unternehmen aus der Energieversorgung, -technik und -erzeugung erkannt: Sie optimieren ihren Service mit dem Ziel, einen höheren Reifegrad zu erreichen. Diese Bemühungen enden jedoch heutzutage meist an den Grenzen der zentralen Kundenbetreuung.

Eine ganzheitliche Verantwortung und Betreuung muss aber auch den Kundenservice vor Ort (Field Service) integrieren, was heute jedoch selten der Fall ist. Das zieht einen

Bruch in den Prozessen nach sich – Folgen sind beispielsweise nicht berücksichtigte Kundenpräferenzen („Der Techniker kommt heute zwischen 9 und 17 Uhr“) oder die fehlende Möglichkeit, auf unvorhergesehene Ereignisse wie kurzfristige Kundenanfragen, Störungen etc. zeitnah zu reagieren.

Der Fokus liegt meist nur auf zentralen Einheiten

Die Energiewirtschaft hat versucht, diesem Problem mit dem Mehrsparten- bzw. Kombimonteur zu begegnen, wobei der Erfolg nur sehr begrenzt war. Einerseits hat sich die Ausbildung des neuen Berufsprofils als

sehr zeitintensiv herausgestellt, andererseits wurden für einfache Aufgaben (NS- oder ND-Netz) oftmals Dienstleister zu festen Sätzen beauftragt, so dass sich die Frage nach einer kombinierten Ausbildung nicht mehr stellte. Das Ergebnis: Energieunternehmen haben begonnen, ihren Fokus auf die Optimierung von zentralen Einheiten wie Kundenbetreuungszentren zu legen – die dezentralen Einheiten blieben oft außen vor. Bewährt haben sich die folgenden Optimierungsmaßnahmen:

- Etablierung von übergreifenden Servicecentern, die als ein Kontaktpunkt sämtliche Kundenanliegen bearbeiten oder zumindest koordinieren;

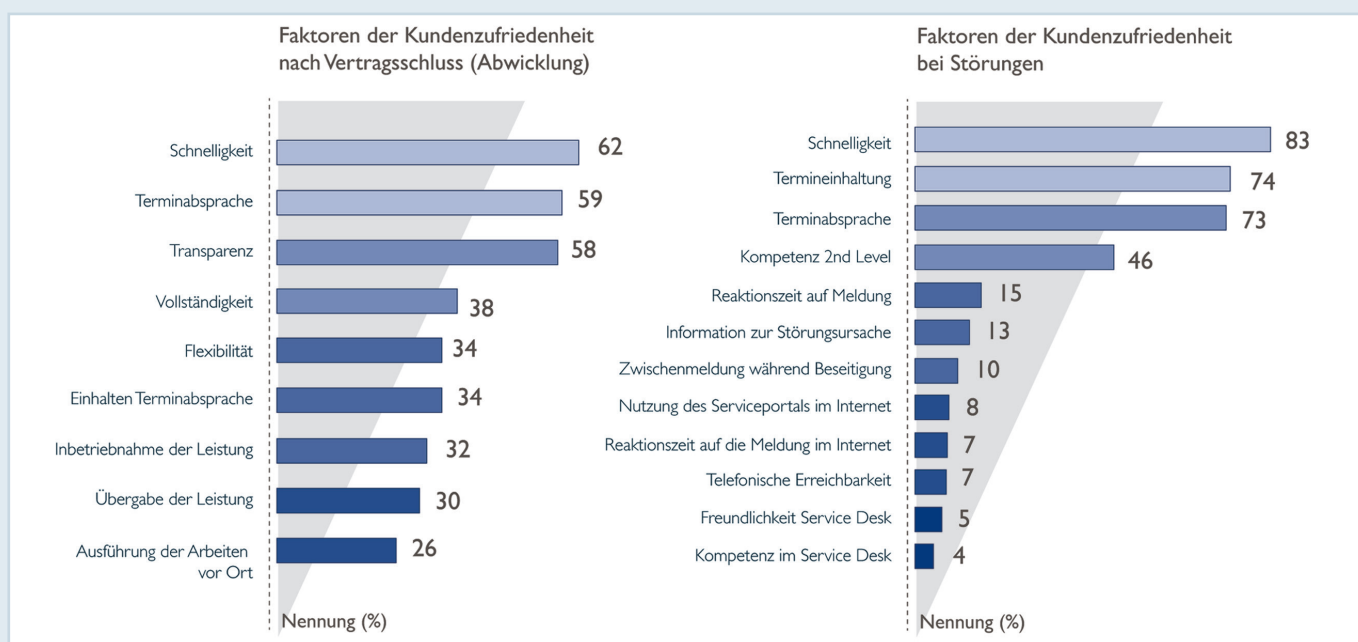


Abb. 1 Schnelligkeit, Termineinhaltung und -absprache sind für die Kundenzufriedenheit ausschlaggebende Faktoren, die eine positive Positionierung des Unternehmens am Markt ermöglichen

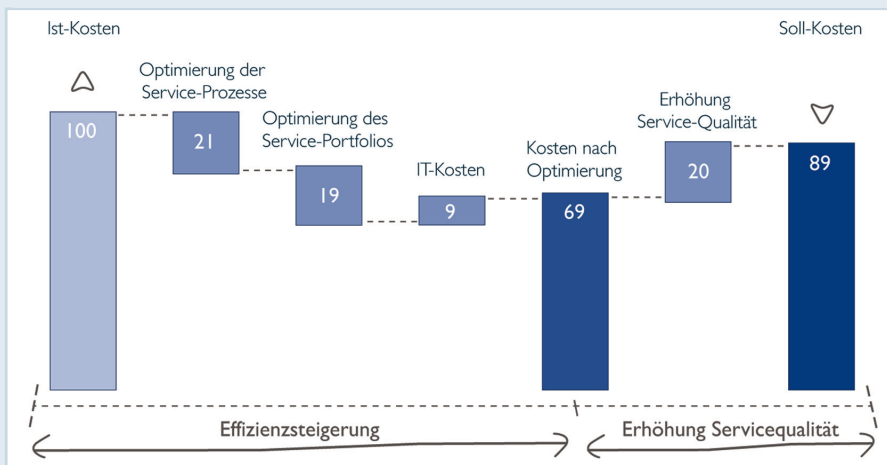


Abb. 2 Effizienzpotenziale in den Unternehmensservices lassen sich auf vielfältige Weise heben

■ Ausrichten der Serviceprozesse an realen Kundenbedürfnissen (weg vom funktionalen Denken);

■ Etablierung einer ganzheitlichen Prozessverantwortung mit internen Servicevereinbarungen, so dass Wünsche zumindest im zentralen Bereich Ende-zu-Ende bearbeitet werden.

Diese Maßnahmen haben bereits eine signifikante Verbesserung der Servicequalität bei zentral koordinierbaren Vorgängen wie Abrechnungen, vertrieblichen Vorgängen, Forderungsmanagement etc. erzeugt. Gleichzeitig konnten die Unternehmen so ihre Prozesskosten senken. Wesentliche Teile der Energiewirtschaft sind jedoch auf dezentrale Einheiten angewiesen – und hier wird die Serviceerbringung zur Herausforderung, da eine einfache Zentralisierung der Vorgänge keine Option sein kann.

Ungenutztes Potenzial im Field Service

Ein wesentlicher Grund hierfür ist die hohe Komplexität in der Planung – dezentrale Tätigkeiten sind in der Regel langwieriger, weichen stärker voneinander ab und werden durch externe Umstände – bspw. die Verkehrssituation – beeinflusst. So sind die beauftragten Einheiten oftmals für nicht-planbare Arbeiten eingesetzt (ungeplante Instandhaltungsmaßnahmen etc.). Noch dazu sind externe Serviceaufträge oftmals in der Planung komplexer, weil etwa unterschiedliche Fähigkeiten für einen Auftrag notwendig sind (bei einem Hausanschluss

muss bspw. ein Tiefbauer oder auch ein Elektriker eingesetzt werden).

Kundenbefragungen zeigen, dass gerade hier signifikante Erfolgsfaktoren liegen (vgl. Abb. 1). Während Eigenschaften wie die telefonische Erreichbarkeit oder Kompetenz des Service Desks zunehmend Hygienefaktoren werden, mit denen sich ein Unternehmen zwar negativ, nicht jedoch positiv abheben kann, werden Faktoren wie Schnelligkeit oder Terminabsprache bzw. -einhaltung zu den zentralen Unterscheidungsmerkmalen.

Eine derartige Qualitätserhöhung darf jedoch nicht mit steigenden Kosten einhergehen – insbesondere im Hinblick auf den durch die Anreizregulierung auf den Unternehmen lastenden Kostendruck. Beispielrechnungen zeigen, dass es durchaus möglich ist, die Servicekosten bei gleichzeitig steigender Qualität zu senken. So konnten in Projekten Effizienzpotenziale von bis zu 30 % realisiert werden, indem Prozesse effizienter gestaltet, das Serviceportfolio optimiert sowie die IT-Durchdringung erhöht wurde (siehe Abb. 2).

Qualitätsverbesserung ohne steigende Kosten

Die Effizienzsteigerung der dezentralen Prozesse erfolgt basierend auf zwei Hebeln:

■ *Optimierung der Serviceprozesse:* Da Serviceprozesse eine Vielzahl von Schnittstellen aufweisen und auf eine Fülle von Leistungen anderer Bereiche oder Dienstleister angewiesen sind, entstehen oftmals Ineffizienzen

durch Reibungsverluste. Die Optimierungsansätze reichen von der auslastungsoptimalen Planung, abhängig von der Verfügbarkeit von Mitarbeitern inklusive der Schaffung von Flex Pools (z. B. über Subunternehmer) für Spitzenlasten über arbeitsoptimierte Prozesse („Start an der Baustelle“) bis hin zu Routenoptimierungen mit State-of-the-Art-Algorithmen, um die produktive Zeit des Technikers zu maximieren. Ferner lassen sich durch eine stärkere IT-Unterstützung der Techniker über mobile Endgeräte Produktivitätsvorteile generieren: So kann sichergestellt werden, dass durch Bereitstellung aller relevanten Kundeninformationen keine Zeitverluste durch Unklarheiten bzw. Rückfragen vor Ort entstehen. Außerdem lässt sich die Auftragserledigung schnell und einfach digital dokumentieren, aufwendige papierbasierte Prozesse werden so verschlankt.

■ *Optimierung des Serviceportfolios:* Ein weiterer Hebel ist die Optimierung des Serviceportfolios. Hier hat es sich bewährt, zunächst einmal klar zu definieren, was geleistet werden soll („Ausdünnen und Standardisieren des Serviceportfolios“), pro bono-Leistungen für Dritte (bspw. Weiterverteiler) zu verrechnen sowie ein klares Leistungsversprechen basierend auf Standardzeiten zu definieren. Beispiele zeigen, dass innerhalb eines Unternehmens identische Leistungen mit bis zu 40 % Unterschied in der Verrichtungsdauer erbracht wurden.

Ein Teil der Optimierung bedingt eine bessere IT-technische Unterstützung, d. h. die Einführung und den Betrieb von speziellen Service-Management-Lösungen bzw. die Erweiterung bestehender Lösungen um die Serviceprozesse unterstützende Komponenten. Die Kosten hierfür wurden entsprechend gegengerechnet.

In Kundenzufriedenheit investieren

Die sich aus der zuvor beschriebenen Optimierung ergebenden Effizienzpotenziale hängen in ihrer Höhe von der jeweiligen Prozess- und Servicereife des Unternehmens ab. Die resultierenden Effekte werden zudem in den meisten Fällen nicht vollständig in Kosteneinsparungen umgesetzt. Stattdessen wird aus unterschiedlichen Beweggründen ein Großteil der Potenziale in die weitere Steigerung der Servicequalität (und damit der Kundenzufriedenheit) investiert:

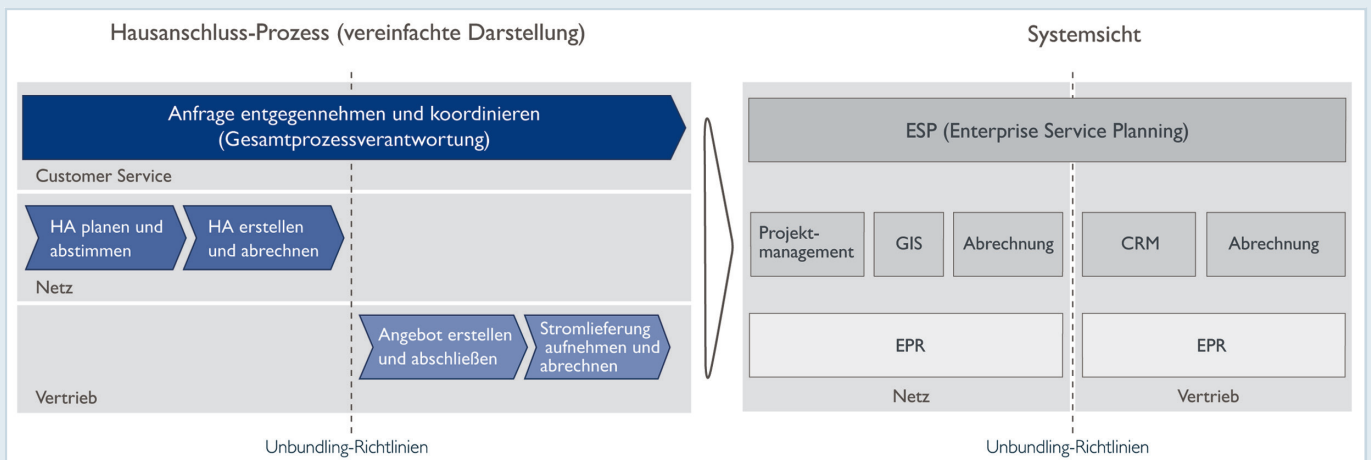


Abb. 3 Das ESP ist das zentrale Bindeglied, welches in der Prozessorganisation dezentrale Prozesse verknüpft und darstellt

- Definition interner Produkte und Leistungsversprechen z. B. auf Basis von „Service Level Agreements“ (SLA), die regeln, in welcher Zeit und Qualität ein Produkt zu erbringen ist (gegebenenfalls untergliedert nach verschiedenen Servicegraden);

- Schaffung von Transparenz (bei Kundenservice-Einheiten) hinsichtlich prognostizierter Auslastungssituationen unter Berücksichtigung des derzeitigen Auftragsstands (inkl. Nicht-Kunden-induzierter Aufträge wie Inspektionen, Wartungen etc.);

- Erhebung von Kundenbedürfnissen hinsichtlich Leistungserfüllung (Tagesabschnitt, Erfüllung in einem Schritt etc.);

- Schaffung einer ganzheitlichen Prozessverantwortung, indem der zentrale Bereich verantwortlicher Kümmerer ist, der über interne Leistungsverrechnung auch in der Position ist, Leistungsversprechen einzufordern;

- Berücksichtigung von Kundenpräferenzen bezüglich Terminen, aber auch bezüglich spezieller Anforderungen oder konkreter Ansprechpartner im Unternehmen;

- Schnelle Kommunikation: Neben der Zuweisung von konkreten Zeitfenstern ist es sinnvoll, den Kunden am Tag selbst nochmals zu informieren, wenn der Techniker auf dem Weg zu ihm ist. Sicherstellung der Qualität erfolgt hier durch kompetenzbasierte Einsatzplanung, d. h. die Berücksichtigung von notwendigen Fähigkeiten für eine Aufgabe.

Durchgängige Abbildung von Services

IT-technisch wird die Integration der Services durch einen neuen Layer, den ESP

(Enterprise Service Planning), abgebildet. Unter Verwendung offener und klar definierter Referenzpunkte zur Sicherstellung der Unbundling-Konformität werden die wesentlichen Kernsysteme der Energiewirtschaft zusammengebracht. Im Gegensatz zu den klassischen IT-Systemen, die eher auf eine Dokumentation (Pflege eines Kunden- oder Asset-Datensatzes) bzw. die Abwicklung einer Transaktion (z. B. die Bebuchung eines Kontos) fokussieren, ist es Ziel der ESP-Lösung, die Interaktion mit dem Kunden zu steuern und zu unterstützen. Kernidee von ESP ist die Abbildung des Serviceprozesses vom Eingang der Kundenanfrage bis zum erfolgreichen (das heißt den Kunden zufriedenstellenden) Abschluss. Per Definition überspannt dieser Serviceprozess viele bestehende (Teil-) Prozesse und organisatorische Einheiten – und gerade aus der Verbindung dieser zum Gesamtprozess entsteht der Mehrwert von ESP.

Customer Service erhält volle Prozesstransparenz

Wie aus Abb. 3 ersichtlich wird, ist das ESP die koordinierende Instanz, die sicherstellt, dass ein Prozess ganzheitlich geplant und durchgeführt werden kann, obwohl unterschiedlichste Systeme für einzelne Prozessschritte führend sind. Mit diesem Ansatz wird es dem Customer Service ermöglicht, Transparenz über den gesamten Prozess zu erlangen und damit den Prozess auch kontrollieren und verantworten zu können.

So kann der Customer Service bei Anfrage unter Berücksichtigung der derzeitigen Auslastungen eine Angebotserstellung für den Hausanschluss beauftragen. Eindeutige SLA ermöglichen es dem Mitarbeiter, bereits zu Beginn verbindliche Aussagen zu der Dauer des Planungsprozesses zu treffen. Über die weiteren Planungs- und Abstimmungsschritte bleibt der Service Desk immer informiert, so dass er Nachfragen kompetent beantworten bzw. an den richtigen Ansprechpartner weiterleiten kann.

Eine wesentliche Herausforderung ist die Koordination der Hausanschlusserstellung. Unter Berücksichtigung der weiteren Projekte aus dem Projektmanagement etc. wird eine optimale Planung der Tätigkeiten für die Monteure erstellt, wobei eine Routenoptimierung genauso Bestandteil ist wie das Einbeziehen von Kundenpräferenzen. Mit dieser Planung ist jederzeit transparent, wo die Monteure derzeit aktiv sind. All diese Vorteile zusammen ermöglichen somit, auf die eingangs genannten wesentlichen Kundenbedürfnisse optimal einzugehen: Schnelligkeit, Termineinhaltung und effiziente Absprachen. Gleichzeitig erschließt die Nutzung einer ESP-Lösung deutliche Kostenzugewinne in der Leistungserbringung.

*Dr. F. Meister, Managing Director, Strategic Service Consulting GmbH, Berlin; Dr. A. Becker, Geschäftsführer, PMCS GmbH & Co. KG, Teil der PMCS.helpLine Software Gruppe, Bad Camberg
kontakt@strategic-sc.de*