

CAAt-Award 2018 für Österreich

Der Energiemarkt ist in Bewegung. Nicht nur im Hinblick auf Wind, Sonne, Erdwärme oder Wasserkraft als Alternativen zu fossilen Brennstoffen. Auch im Markt der Anbieter ist nur die ständige Veränderung eine Konstante. Naturgemäß muss auch der Kundenservice der Versorgungsunternehmen immer wieder neu ausgerichtet und strukturiert werden. Die EVN AG hat diesen Prozess 2017 sehr erfolgreich durchlaufen – daher wurde Wolfgang Hummer als Leiter Customer Relations mit dem CAAt-Award 2018 für Österreich ausgezeichnet.



Die Metamorphose des Kundenservice

„Controlling, das sind ja nicht nur Zahlen und ihre Interpretation. Beim Betriebscontrolling geht es vielmehr um Prozesse und um die Menschen, die mit ihnen umgehen.“ Wenn Wolfgang Hummer dies sagt, dann ändert sich seine ruhige und wohltdosierte Stimmlage kaum. Und doch merkt man den Nachdruck, mit dem er diese Sätze sagt. Das tradierte Schubladendenken ist ihm fremd. In fast einem Vierteljahrhundert Erfahrung in Controlling und Kenn-

zahlenwesen erkennt er eher Vorteile für seine aktuelle Aufgabe. Hummer beschreibt sich selbst als einen Manager, der immer wieder offen für neue Entwicklungen ist. „Als ich bei der EVN anfang, habe ich mit Blick auf manchen damaligen Kollegen gedacht, wie kann man nur 30, 40 Jahre im gleichen Unternehmen bleiben? Jetzt bin ich selbst schon 38 Jahre hier, aber ich habe da meinen persönlichen Weg gefunden.“ Etwa alle sieben Jahre hat Hummer den Job gewechselt

und dabei doch den Konzern, der seinen Stammsitz vor den Toren Wiens hat, nie verlassen. Über den technischen Außenbereich, das Controlling und verschiedene Managementpositionen bei EVN-Töchtern in Bulgarien kam er 2013 zur Abteilung Customer Relations (CR), die für alle Belange des direkten Kundenkontaktes im gesamten Konzern verantwortlich ist. Veränderungen habe er in jeder Aufgabe erlebt und sie in manchen Fällen selbst angestoßen: „Change-Prozesse lau-

fen doch vielfach nach einem ähnlichen Schema ab: Da wird zunächst analysiert und dann neu sortiert. Dann muss man einige Dinge abreißen und wieder neu aufbauen.“ Genauso sei es auch bei der Reorganisation des Kundenservices der EVN gewesen, die unter dem Arbeitstitel „CR-Metamorphose 2017“ lief, erklärt Hummer.

Den zentralen Kundenservice gibt es bei dem Energieversorger seit 1999. Telefonische und schriftliche Kundenanfragen und -beschwerden zu bearbeiten war und ist der wesentliche Auftrag. Gestartet war man mit zwölf Mitarbeitern, inzwischen sind es rund 150. „Für diesen Zuwachs sind ganz unterschiedliche Gründe verantwortlich“, betont Wolfgang Hummer. Ein Hauptgrund ergibt sich aus der heutigen Struktur des Unternehmens: Die EVN AG – 1922 als Landes-Elektrizitätswerk gegründet – versorgte ursprünglich Kunden in Niederösterreich mit Energie. Seit der Liberalisierung des Energiemarktes hat sich das grundlegend geändert. Die EVN ist inzwischen in mehr als 20 Ländern engagiert, hat Tochterunternehmen auf dem Balkan, baut Kläranlagen in Istanbul und Prag oder Müllverbrennungsanlagen in Moskau. Wichtiger aber noch: Nicht nur im heimischen Markt sind zu den klassischen Produkten Strom und Gas längst auch andere leitungsgebundene Angebote wie Fernwärme, Kabelfernsehen oder breitbandiges Internet gekommen. Hummer: „CR arbeitet für eine Vielzahl von Auftraggebern wie Konzerngesellschaften, Abteilungen oder strategi-



Foto: © Raino Rudi Rumpfer

Durch die Umstrukturierung ist es gelungen, den Kundenservice-Mitarbeitern jeweils Aufgaben zuzuweisen, bei denen ihre persönlichen Stärken besonders zur Geltung kommen.

sche Geschäftseinheiten.“ Und jede von diesen habe ihre eigenen organisatorischen Strukturen, manche ihre eigenen Softwareprogramme und ihre eigenen Ansprüche an den Kundenservice.

Das Ende der Matrix

So kamen im Laufe der Jahre immer neue Aufgaben auf die Mitarbeiter zu. Bei der EVN wurde von Beginn an großer Wert auf den First-Level-Support gelegt. Anrufe und eingehende E-Mails wurden daher unabhängig vom Auftraggeber durch alle Mitarbeiter bearbeitet. Der Einzelne wusste dank der eingesetzten Technologie zwar, wer der Adressat des Kontakts war. Dennoch stellte es immer wieder eine be-

sondere Herausforderung dar, sich von Telefonat zu Telefonat neu auf Inhalte und Aufgaben einzustellen. Zudem wuchs der Briefing-Aufwand beständig, da stets alle Mitarbeiter auf neue Inhalte zu schulen waren. „Das war nicht nur sehr zeitintensiv, es wurde mit zunehmend kleinteiliger werdenden Projekten auch irgendwann ineffektiv“, so Hummer. Trotz Einsatz und hoher Flexibilität, mit der bislang alles gemeistert werden konnte, kam das tradierte Modell am Ende seines Lebenszyklus an: „Es wurde Zeit für eine Standortbestimmung; mit der bisher gelebten Matrixstruktur ging es so nicht weiter.“

Um sich über dieses und andere Projekte Gedanken zu machen, hat Hummer täglich ausreichend Zeit. Der EVN-Standort Maria Enzersdorf liegt im Süden der österreichischen Hauptstadt. „Da ich nördlich von Wien wohne, bin ich jeweils rund eine Stunde unterwegs.“ Nicht nur, weil die Strecke so weit wäre, „aber im Stau auf der Tangente, Österreichs meistbefahrener Straße, bleibt viel Raum, Ideen zu entwickeln und zu durchdenken.“ So fiel auch die Analyse der potenziellen Schwachstellen und der sich daraus ergebenden Ansatzpunkte für Veränderungen nicht schwer. „Aus der hohen Komplexität der anstehenden Aufgaben leitete sich ab, dass wir nicht mehr flexibel genug waren, keine neuen Aufgaben mehr bewältigen konnten und es immer schwerer fiel, neue Mitarbeiter ausreichend zu schulen.“ Genau diese Mitarbeiter mit ihren umfassenden Kenntnissen braucht aber der Kundenservice. „Die Mitarbeiter selbst bemängelten die zahlreichen Schnittstel-



Foto: © Raino Rudi Rumpfer

Bei der EVN legte man schon immer großen Wert auf den First-Level-Support. Mit der Zunahme an Themen stieg auch der Qualifizierungsaufwand für neue Mitarbeiter. Ein Nachteil des Generalisten-Ansatzes.

» len und die vielfachen Überschneidungen bei der Arbeit. Außerdem wurde der Ruf nach mehr Eigenverantwortung immer lauter.“

Alle am Change-Prozess beteiligen

Schwächen zu analysieren ist alleine natürlich nicht ausreichend, es müssen auch Ziele formuliert werden, die dem Prozess eine Richtung geben. Eine zwingende Anforderung ist heute die Zentrierung der Aktivitäten auf den Kunden. Daneben sollte in der CR-Abteilung der EVN aber auch das vorhandene Potenzial der Mitarbeiter berücksichtigt werden und das Ganze mit entsprechenden Ansprüchen an Qualität und Effizienz in eine stabile Organisationsstruktur gegossen werden. Zunächst in einer kleinen Expertenrunde auf Leitungsebene, dann in Workshops und Arbeitsgruppen wurden mit den Führungskräften Ideen und Details erarbeitet. Wolfgang Hummer sieht derartige Change-Prozesse nicht als Ergebnis einsamer Entscheidungen: „Wir haben in allen Phasen die Erfahrung und das Know-how der Mitarbeiter eingebunden.“ Auch wenn naturgemäß nicht jede Entwicklung in einem großen Kreis diskutiert werden kann, so hatte doch jeder Einzelne über

Mitarbeiterveranstaltungen und das Ideenmanagement die Möglichkeit, mit weiteren Inputs und Verbesserungsvorschlägen die Entwicklung zu beeinflussen.

Heraus kam letztendlich eine Struktur, die den Kunden in den Mittelpunkt rückt, aber auch viel Wert auf die Mitarbeiter legt. Statt wie bisher jeden alles machen zu lassen, wurde eine Teamstruktur ausgerichtet an den jeweiligen konzerninternen Auftraggebern geschaffen. Innerhalb der Teams können viele Aufgaben nun eigenverantwortlich abgestimmt und bearbeitet werden. „So ist es auch gelungen, dass wir den Mitarbeitern jeweils Aufgaben zuweisen konnten, bei denen ihre persönlichen Stärken besonders zur Geltung kommen.“ Natürlich wurde auch das Schulungsprogramm den neuen Erfordernissen angepasst – von der Zertifizierung der Coaches bis zur Entwicklung eines eigenständigen Programms für neue Mitarbeiter. Dass die Reorganisation nicht nur kostenneutral durchgeführt werden, sondern zudem die Produktivität gesteigert werden konnte, freut nicht nur den Controller.

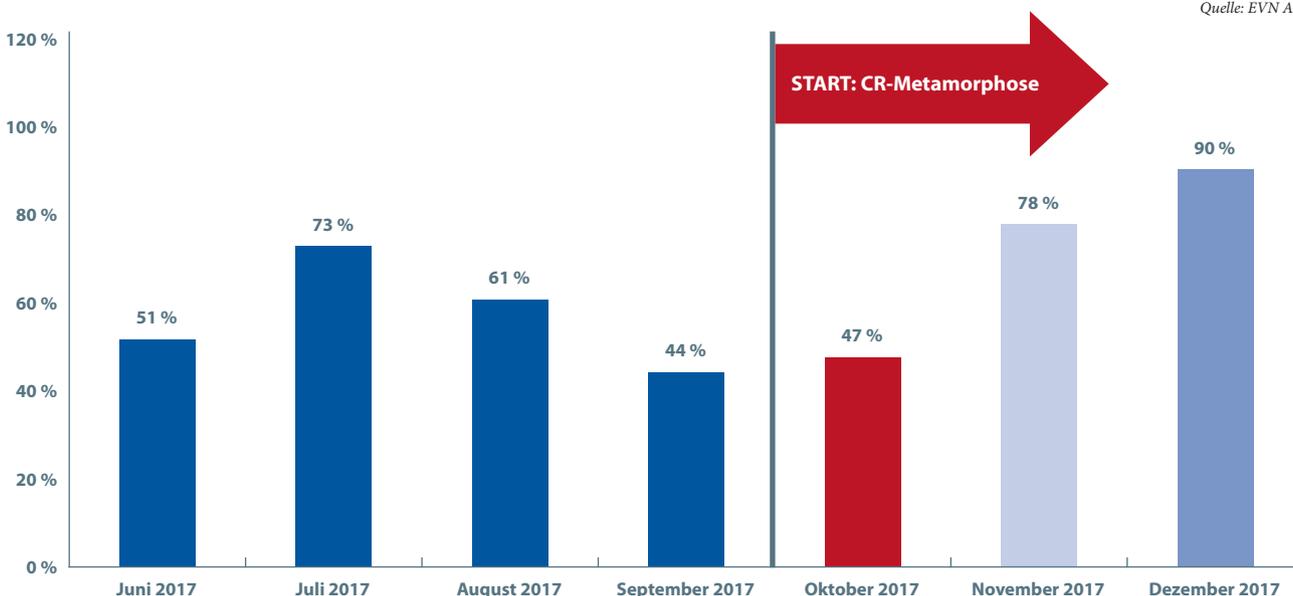
Trotz vielfältiger Möglichkeiten zur Partizipation können Irritationen im Change-Prozess nicht ausbleiben: „Wenn



Menschen über den Sinn oder Unsinn ihrer eigenen Tätigkeit oder ihre eigene Position diskutieren sollen, dann geschieht das natürlich nicht emotionslos.“ Gerade für den mehrtägigen Workshop auf der Leitungsebene setzte Hummer daher auf einen externen Moderator. „Wir konnten so die Diskussionen sehr versachlichen. Neben dem Blick von außen, der uns durchaus neue Perspektiven aufgezeigt hat, war der Externe an der einen oder an-

SPÜRBARE VERBESSERUNGEN

Quelle: EVN AG



Nach der Einführung der neuen Struktur verbesserten sich die Kennzahlen im Kundenservice. Hier exemplarisch die Entwicklung des Service-Llevels bei der E-Mail-Bearbeitung.



Das Feedback der Kundenservice-Mitarbeiter zur CR-Metamorphose ist durchweg positiv.



deren Stelle auch als Mediator gefragt.“ Dennoch bezeichnet er den Prozess insgesamt als harmonisch und relativ problemlos: „Das Feedback der Mitarbeiter heute ist durchweg positiv. Sie erkennen an, dass die Aufgaben nun klarer definiert sind und die permanenten Tätigkeitswechsel unterbleiben können.“ Sie werden auch für die Zukunft eingebunden, denn die Veränderung hat nur ein Zwischenstadium erreicht. „Unsere Mitarbeiter schätzen die Möglichkeit, am Kundenservice der Zukunft mitzuarbeiten; dafür bieten wir ihnen regelmäßige feste Termine zum Austausch an.“ Sie wüssten so, dass sie einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Kunden wollen persönlichen Kontakt

Zufriedene Mitarbeiter und stabile Kosten sind aber nur zwei Aspekte, die ihren ganzen Sinn erst entfalten, wenn auch die Endkunden die Veränderungen positiv zu schätzen wissen. „Wir bieten unsere Services auf ganz verschiedenen Kommunikationskanälen an“, erklärt Wolfgang Hummer. Welche Optionen es gibt und welche Leistungen der Kundenservice anbietet, wurde allen Kunden mit der EVN-Kundenzeitschrift erläutert. Ob es sich um das Telefon, um E-Mails, Chats oder Social Media handle, entscheide der Verbraucher natürlich selbst entsprechend

seinen Vorlieben. „Wir haben zudem festgestellt, dass auch digital ausgerichtete Kunden gerne mit ‚ihrem persönlichen Ansprechpartner‘ reden möchten und explizit nach Frau X oder Herrn Y verlangen.“ Dazu passt auch, dass die Zahl der regionalen Service Center, in denen sich Kunden persönlich und an ihrem Wohnort beraten lassen können, erhöht wur-

den. Hummer betont: „Es sind beileibe nicht nur ältere Menschen, die in die Service Center gehen.“ Auch manche Digital Natives wollen bei der Entscheidung für eine mehrere Zehntausend Euro teure Fotovoltaik-Anlage nicht nur online informiert werden. Die Kunden wüssten das neue, erweiterte Angebot durchaus zu schätzen. „Dass wir mit unserer neuen Struktur genau dieser wieder persönlicher werdenden Beziehung zwischen einem Unternehmen und den Verbrauchern Rechnung tragen, bringt uns sehr viel positives Feedback ein.“

Hummer sieht die Metamorphose der Customer Relations der EVN nicht als abgeschlossen an, seine Abteilung sei vielmehr „...ein lebender und lebendiger Organismus“. Auch wenn es Produkte und Dienstleistungen sind, die sein Unternehmen verkauft, gilt für ihn: „Hier bei uns laufen letztendlich alle Fäden zusammen.“ Und so wird der Kundenservice genauso in Bewegung bleiben wie Wolfgang Hummer – wenn er nicht im Stau steht.

Holger Albers



CAT-AWARD 2019

Im nächsten Jahr wird der CAT-Award für die Call Center-Manager des Jahres aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bereits zum 19. Mal verliehen. CallCenterProfi hat die Bewerbungsunterlagen und allgemeine Informationen zur Bewerbung, Nominierung und Verleihung schon für 2019 aktualisiert. Damit ist die neue Bewerbungsrunde eingeläutet. Alle



Details zur höchsten personenbezogenen Auszeichnung im Call und Contact Center-Segment, die „Hall of Fame“ aller bisherigen Gewinner sowie die Porträts der ausgezeichneten Projekte und der dazugehörigen Macher unter: www.callcenterprofi.de/cat-award ... oder Scannen Sie den QR-Code mit Ihrem Smartphone.

