

Kundenservice Center BKW FMB Energie AG

CAAt-Gewinner Schweiz

Mit der Neueinrichtung eines Kundenservice-Centers bei der BKW in Bern übernahm Roger Schmid die Aufgabe, die ehemalige Abteilung Energieabrechnung auf Vordermann zu bringen.

Was am Anfang keine leichte Aufgabe war. Lesen Sie mehr über

den diesjährigen CAAt Award-Gewinner aus der Schweiz Roger Schmid im nachfolgenden Artikel.



Außenansicht des Gebäudes der BKW FMB Energie AG in Bern. Rechts ein Blick in das Call Center von Roger Schmid.
Quelle: bkw



Das Marketing mit dem Gießkannenprinzip hat endgültig ausgedient“, meint Roger Schmid und setzt deshalb auf gezielte Kundenansprache und schlagkräftigen Service.

Roger Schmid ist Leiter des Kundenservice-Centers der BKW FMB Energie AG in Bern. Das Unternehmen wandelte die Abteilung Energieabrechnung schon im Jahr 2000 zum Kundenservice-Center um und vernetzte dabei auch gleich die acht Regionalvertretungen. Das war zwar ein Fortschritt, aber einer mit Tücken, denn die Servicequalität ließ ebenso zu wünschen übrig wie die Mitarbeitermotivation selber. Unter der Leitung von Roger Schmid ist deshalb in den vergangenen zwei Jahren ein strukturell und technisch runderneutes Service-Center entstanden:

angefangen bei neuen Modellen zur Mitarbeiterausbildung, -entwicklung und -entlohnung über die Implementierung neuer IT- und Software-Lösungen bis hin zum organisatorischen Umbau hin zu einer kundenorientierten Teamorganisation.

Schwierige Ausgangslage beim Energieversorger

Als Roger Schmid vor knapp drei Jahren bei der BKW eintrat und die operative Leitung des Kundenservice-Centers (KSC) sowie die Projektleitung der strategischen Neuausrichtung des KSC in Richtung der anstehenden Marktöffnung übernahm, traf er folgende Situation an: Es waren keine führbaren Strukturen vorhanden. Die Führungsspanne war ungleichmäßig auf acht Standorte verteilt (am kleinsten waren 2, am größten etwa 30 Mitarbeiter).

Eine regional geprägte, teilweise wenig kundenorientierte und stark abrechnungsorientierte Arbeitsweise ohne einheitliche Prozessabwicklung gehörte zum Alltag. Dazu kam ein sehr heterogen verteiltes Know-How mit Schwergewicht auf einige wenige Spezialisten, welche dauerüberlastet waren. Die Folge war: relativ viele frustrierte und schlecht ausgebildete neue Mitarbeiter, mehrere 1000 Pendenzen, dabei teilweise bis zu drei Kundenschriften zum gleichen Fall (Originalanliegen, Nachfrage, Reklama-

mation) und eine ungenügende Systemunterstützung. Zuerst musste er folglich, nebst Schlichtungs- und Sofortmaßnahmen eine dynamische Vision und Strategie für das Kundenservice-Center entwickeln. Danach ein interdisziplinäres Projektteam zusammenstellen, welches in der Lage war, die hohen Anforderungen zu konzipieren und umzusetzen.

Da das notwendige Wissen nicht intern vorhanden war, musste er auf externes Personal zurückgreifen.

Um den Know-How-Transfer in der BKW sicherstellen zu können, wurden entsprechende Stellen definiert und besetzt (im KSC – Prozess- und Performance Manager), im Application Management (Application Manager für die neuen Systeme) und ebenfalls in der IT (vor allem im Bereich Middleware).

Da das Projekt-Management zu diesem Zeitpunkt bei der BKW ebenfalls noch nicht einheitlich geregelt war, mussten auch hier neue Methoden und Verfahren bestimmt und teilweise entwickelt werden. Nach weniger als zwei Monaten waren die dringendsten Probleme im KSC geregelt, womit es möglich war, das Projekt zu starten. Da Schmid alles Bestehende hinterfragt hatte und eine klare Vorstellung vom „KSC der Zukunft“ vertrat, musste er entsprechend viele Skeptiker und Gegner von seinen Ideen überzeugen.

Durch eine offene Kommunikation und ein hohes Involvement von direkt und indirekt betroffenen Personen konnte schlussendlich das Projekt erfolgreich umgesetzt werden.

Beeindruckende Leistung von Roger Schmid

Das in drei Phasen unterteilte Projekt – Vorprojekt und Anbieter- sowie Implementierungspartner-Evaluation; Realisierungseinheit 1 (Optimierung der Service- und Abrechnungsprozesse); Realisierungseinheit 2 (Einführung des Kampagnen-Managements) – konnte trotz einem dynamischen Projektumfeld in time (Gesamtprojektdauer etwa 2,5 Jahre), knapp über Budget (+ 3,6 Prozent) und mit einer höheren Qualität beziehungsweise einem umfangreichen Leistungsumfang abgeschlossen



Roger Schmid,
Gewinner des diesjährigen CAT Awards für die Schweiz.
Quelle: bkw

werden als ursprünglich geplant. Sehr viele vor allem die internen Auftraggeber, welche die Veränderungen teilweise sehr aktiv bekämpft haben und nicht überzeugt waren, dass die Arbeitsqualität des KSC gesteigert werden kann, sind heute Kunden, das heißt Besteller von KSC-Dienstleistungen. Das KSC präsentiert sich heute kundenorientiert, Telefone werden – auch während Spitzenlasten – innerhalb eines Service Levels von 80/20 freundlich und kompetent entgegengenommen und 75 Prozent der Fälle abschließend beim Erstkontakt bearbeitet. Durch das eingeführte Mitarbeiter-Evaluationsverfahren sowie das umgesetzte Rollen- und Mitarbeiterentwicklungskonzept erreicht man eine hohe Arbeitsqualität und stellt sicher, dass immer genügend Wissen gleichmäßig in der Organisation verteilt ist. Roger Schmid: „Wir kennen unsere Stärken und Schwächen. Durch regelmäßige Prozessanalysen stellen wir eine kontinuierliche Verbesserung und Weiterentwicklung unseres KSC sicher“. Die Leistungen des Teams sind beeindruckend: So bearbeitet heute die gleiche Zahl an Mitarbeitern das doppelte Anrufvolumen als vor der Projekteinführung. ■

Simone Fojut
Simone.Fojut@Gabler.de