2|23
Ausgabe 2
April 2023

ener|gate club

e|m|w

Das ener|gate-Magazin.

8 | **Schwerpunkt**
Methan – regenerativ statt fossil

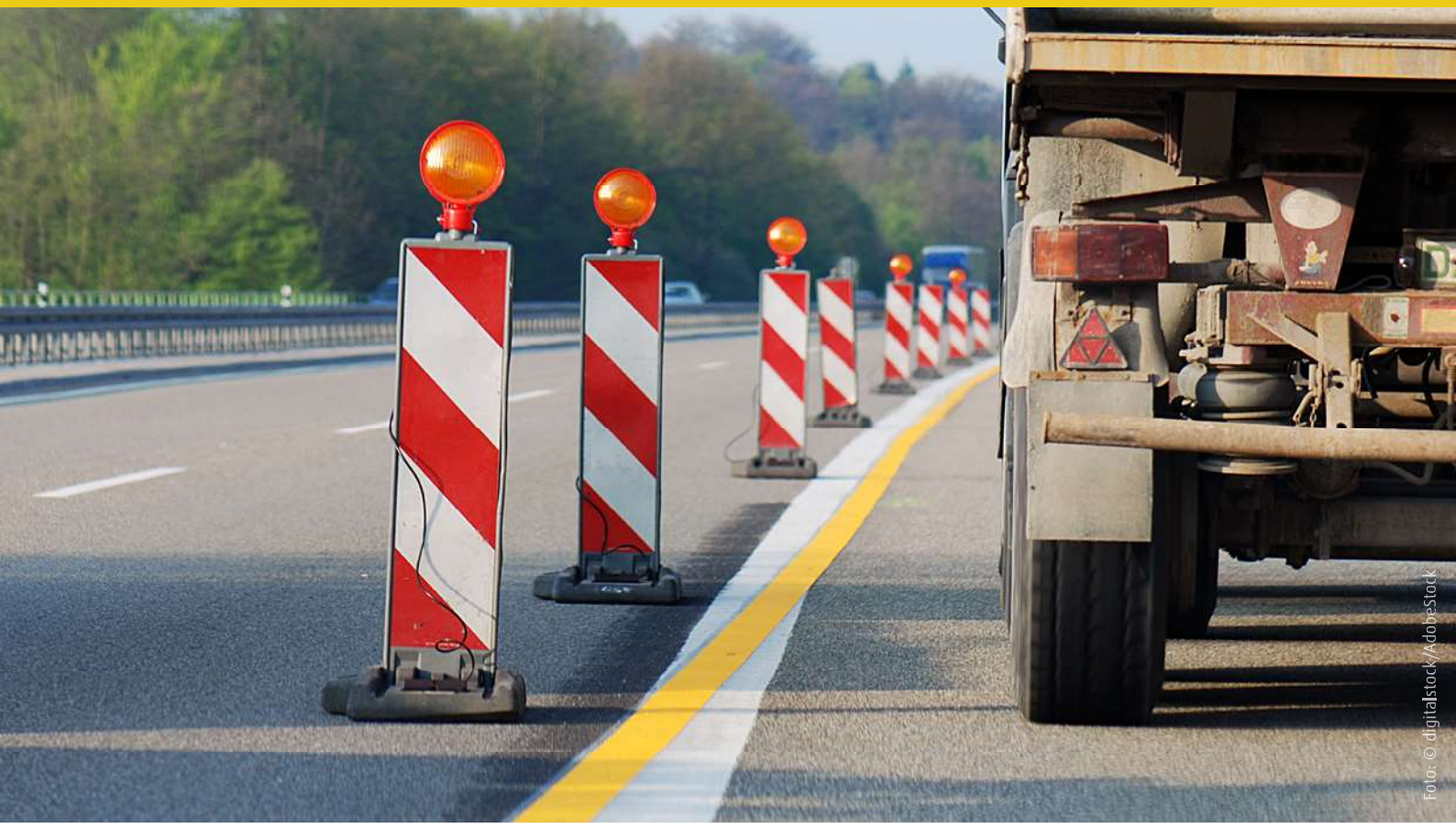
8 | **Interview** mit Olaf von Lehmden, Envitec Biogas AG

Strategien & Prozesse
Stadtwerke-Finanzierung

Trends & Innovationen
Energiebänder

Marktüberblick
Beratung für die Energiewirtschaft

ISSN: 1611-2997



Priorisierung im Kundenservice

Steuern Sie die Arbeit, nicht die Menschen

Arbeit lässt sich so organisieren, dass Wert für die Kunden entsteht, ohne dass der Druck auf die Mitarbeiter erhöht wird. Wenn die Arbeit ruhiger fließt, lässt der Druck nach und es werden Dinge schneller fertig.

Von **Dr. Franz Gresser**, ServiceRating Analyse und Beratung GmbH

Ein Telefonat beendet, sofort startet das nächste. Keine Zeit, sich Notizen zu machen oder mal etwas wegzuarbeiten. Zeit, sich Gedanken zu machen, wie man die Arbeit optimieren kann? Gibt es nicht. Viele sind an der Grenze zur Überlastung oder drüber. Kunden bekommen nicht schnell und gut das, was sie wollen. Deshalb melden sie sich immer wieder. Genau dann, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter andere Kundenanliegen bearbeiten. Das muss dann warten, so dass jener Kunde dann zwei Stunden später auch anruft usw.... Das System ist voll ausgelastet und ständig drückt Arbeit nach.

Der Engpass limitiert paralleles Arbeiten

Neulich fuhr ich durch eine Autobahnbaustelle und niemand arbeitete dort. Ein Klassiker, den Sie kennen. Es stand dort ein Schild, auf dem stand, dass man derzeit an X-hundert Autobahnbaustellen im Land „für mich" arbeiten würde, oder so ähnlich. Es wurden also offensichtlich viele Projekte „Autobahn reparieren" gestartet. An dieser konkreten Baustelle bedeutete das: Absperrungen aufstellen, Geschwindigkeit reduzieren. Sicherlich wurde irgendwo im Land gearbeitet, hier jedoch nicht.

Ich kam ans Grübeln: Wenn der Bagger gerade **dort** ist, kann er nicht **hier** sein (Engpass). Hier wird dann gerade kein Wert geschaffen. Absperrungen hatte man anscheinend noch genug (kein Engpass) und dann „kann man ja damit schon mal starten". Nein! Wenn Sie nur einen Bagger haben, dann machen Sie erst die eine Baustelle fertig und fangen bitte nicht schon mal eine zweite an. Nur intakte und freie Straßen liefern einen Nutzen.

> Ziel sollte eine möglichst schnelle und hochwertige Fertigstellung sein, nicht ein möglichst früher Start.

Übertragen auf das Unternehmen: Machen Sie sich klar, wie breit die engste Stelle in ihrem System ist und dann schicken Sie die Projekte entweder in dieser „Breite" durch oder Sie verbreitern gezielt den Engpass (2. Bagger kaufen). Es wird nichts schneller fertig, wenn Sie mehr ins System reinschieben und/oder kräftig drücken. Mehr gestartete Baustellen bringen nicht schneller fertig asphaltierte Autobahnen. Im Fall der Autobahnbaustellen kann es am Vertragsdesign liegen: Ein bestimmter Start wurde vereinbart und wenn die Baufirma dann nicht startet, kann es teuer werden. Das wäre dann ein Beispiel für einen Vertrag, der nicht auf die wesentlichen Ziele ausgerichtet ist. Ziel sollte eine möglichst schnelle und hochwertige Fertigstellung sein, nicht ein möglichst früher Start. Meistens bezahlen die Kunden auch erst, wenn alles fertig ist.

Lassen Sie sich vom Kunden führen

Kunden haben Bedürfnisse beziehungsweise wollen etwas erreichen. Hieraus ergibt sich ein Bedarf für Produkte oder Dienstleistungen. Wird das Bedürfnis des Kunden durch Ihre Leistung befriedigt, der „Job" gut erledigt, empfinden Kunden das als wertvoll. Sie sind bereit dafür zu bezahlen. Sie sollten idealerweise also nur an Dingen arbeiten, die Ihre Kunden als wertvoll empfinden. Kennen Sie die Kundenbedürfnisse Ihrer Zielkunden? Hieraus ergäben sich theoretisch selbst innerhalb Ihres Bereiches nahezu unendliche Möglichkeiten. Genau deshalb ist Ihre Vision so wichtig (vgl. e|m|w 4|22, S. 38 ff). Sie schränkt das theoretisch Mögliche ein auf ein umsetzbares Maß. Sie fokussieren und bieten nicht alles für alle an, sondern ein spezifisches Bündel für eine bestimmte Gruppe von Kunden, die dafür auch bezahlen. Es geht in der Vision darum, wie Sie Wert für Kunden und andere Stakeholder schaffen wollen. Das ist die Antwort auf die Frage: „Warum machen wir das hier?". Alle, die den in der Vision beschriebenen Zustand als sinn- und wertvoll betrachten, werden entsprechend motiviert sein. Bleibt die Frage: Wie kommt man von der Vision in die Umsetzung?

Fokussieren auf das Wesentliche

Es gibt zwei Möglichkeiten, sich dem angestrebten Zustand anzunähern:

1. Projekte starten und zu Ende führen, die in die richtige Richtung gehen.

2. Projekte stoppen, die in die falsche Richtung führen.

► Kooperation mit ServiceRating

Im Rahmen unserer Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen **ServiceRating Analyse und Beratung GmbH** nimmt Franz Gresser regelmäßig zu aktuellen Innovationsthemen aus der Energie- beziehungsweise Unternehmenswelt Stellung. Herr Gresser ist Autor des Buches **„Das kundenorientierte Unternehmen"** und war Lehrbeauftragter für **Psychologie der Entscheidung/Behavioral Economics** an der Universität zu Köln und der Hochschule Fresenius.

ServiceRating hat es sich zur Aufgabe gemacht, Unternehmen bei der Analyse, Entwicklung und Kommunikation von Kundenorientierung und Servicequalität kompetent zu unterstützen.

Weitere Informationen zum Unternehmen und den angebotenen Dienstleistungen finden Sie hier.

Beides sollten Sie tun. Fahrt aufnehmen und ein paar alte Anker abschneiden. Ihr Unternehmen hat nur eine bestimmte Kapazität. Stoppen Sie alle Projekte, die nicht zur aktuellen Vision passen. Ressourcen, die dort reingeflossen sind, sind Sunk Costs und kommen nicht wieder. Die entscheidende Frage ist: Kommen wir ab jetzt unserer Vision damit näher? Wenn Sie zum Beispiel als Telekommunikationsunternehmen eine Vision zum Thema Glasfaser formuliert haben, dann sollten Sie grundsätzlich aufhören, Kupferkabel zu vergraben und entsprechende Dienstleistungen und Produkte zukünftig nicht mehr anbieten. Der Energievertrieb kann sich etwa von komplexen Tarifen trennen, die mehr Fragen aufwerfen als sie Kunden binden oder neue Kundengruppen erschließen. Auf diese Weise entsteht auch ein Serviceprofil, das Sie unverwechselbar macht. Diese Klarheit macht eine Entscheidung auch für Kunden einfacher. Wenn Klarheit darüber herrscht, welche Dienstleistungen und Produkte Sie anbieten möchten, geht es darum, diese möglichst geschickt herzustellen.

Regelmäßige Arbeit in Prozessen organisieren

Die meisten Tätigkeiten können in einen regelbasierten und einen dynamischen Anteil zerlegt werden. Für den regelbasierten Teil können Prozesse und Automatisierung genutzt werden, da In- und Output in einem definierten Verhältnis zueinander stehen. Bei den dynamischen Anteilen geht das nicht. Hier sind die Zusammenhänge von Input und Output komplex, nicht nachvollziehbar oder chaotisch.

Etwas „fertig machen" umfasst die Tätigkeiten, die aus Input einen Output machen. Das kann man auch als Prozess bezeichnen. Ein guter Prozess koordiniert die einzelnen Teilschritte bis zum fertigen Produkt. Gute Prozesse helfen, gleichmäßige Ergebnisse zu erreichen, ohne zu viel reinzustecken. Sinnvoll ist das überall dort, wo Arbeiten mehrfach in ähnlicher Weise ausgeführt werden.

Visualisieren Sie Ihre Prozesse der Werterstellung. Die Definition eines Prozesses sieht vor, dass Sie für alle Variablen und Umweltzustände klare Folgen definieren. Machen Sie das gerne visuell mit Klebezetteln, dann werden einige Dinge auffallen. Was ist, wenn Sie auf Variablen oder Umweltzustände stoßen, die unbekannt sind oder deren Ausprägungen Sie nicht alle kennen? Sie müssten leere Zettel an die Wand kleben oder gegebenenfalls unendlich viele... Komplexität und Dynamik machen Ihnen hier das Leben schwer.

Dynamische Anteile mit befähigten Mitarbeitenden abdecken

Dynamik lässt sich nicht in einem regelbasierten Prozess abbilden. Ein Beispiel für einen regelbasierten Prozess ist der Standardversand von Rechnungen. Die Beantwortung komplexer Kundenanliegen lässt sich nicht als Prozess aufsetzen. In Contact-Centern, wo so etwas mit Sprachdialogsystemen, Textbausteinen oder Vorgaben für Gesprächsdauern versucht wurde, resultiert meist keine hohe Kundenzufriedenheit. In dynamischen Situationen oder bei komplexen Problemen ist es sinnvoll, dass Kunden schnell einen kompetenten Menschen erreichen können. Kompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang: Wissen, Können, Entscheidungsgewalt. Die einfachen Lösungen (FAQ, Hilfestrecken auf der Webseite, First-Level-Support) haben die Kunden ja oft schon probiert.

Sofortmaßnahmen, wenn Ihr Kundenservice am Anschlag arbeitet:

Unterlassen Sie Unterstellungen und nett gemeinte Einwirkungen auf das Mindset der Mitarbeitenden.

Steuern Sie die Arbeit, nicht die Menschen:

- Konzentrieren Sie sich auf die Lösung von Kundenanliegen. Lösung geht vor Zwischeninformation. Kunden, deren Anliegen gelöst wurden, melden sich nicht immer wieder.
- Was nicht sofort fertig wird, kann ggf. auch später gestartet werden.
- Automatisieren Sie kurzfristig einfache Prozesse. Schauen Sie mal nach vorhandenen Tools und Lösungen (z. B. in Office365 und Ihrer Telefonanlage)
- Nehmen Sie die dynamischen Anteile aus den Prozessen, damit diese sauber und schnell laufen können. Systeme, wo Kunden Rückruftermine angeboten bekommen, sorgen für stetigen Fluss.
- Vertrauen Sie Ihren Mitarbeitenden und streichen Sie Vier-Augen-Regeln und Prozessbremsen. Häufig ist es günstiger, kulant mit möglichen Fehlern umzugehen, als zu versuchen, diese krampfhaft zu vermeiden.

Stellen Sie das System so um, dass sie wieder mehr Kontrolle über Ihre Arbeit haben:

- Ermöglichen Sie es den Mitarbeitenden, einen großen Teil ihrer Arbeitszeit konzentriert und ungestört an Lösungen zu arbeiten können (zeitweise Abmeldung vom Telefon).
- Organisieren Sie zentrale Postkörbe und Telefonleitungen, aus denen sich MitarbeiterInnen neue Aufgaben ziehen, wenn die vorherige abgeschlossen ist.

Für optimale Kundenorientierung müssen Mitarbeitenden in der Lage sein, den Prozess zu verlassen. Die Lücken im oder zwischen den Prozessen werden durch die gemeinsamen kundenorientierten Werte und die Vision geschlossen. So nehmen Kunden Ihre Leistungen selbst dann einheitlich wahr, wenn vom Prozess abgewichen wird oder wenn gar keiner definiert wurde.

► Zum Weiterlesen:

Burrows, M. (2015). Kanban: Verstehen, einführen, anwenden

Wohland, G., Wiemeyer, M., & Baecker, D. (2012). Denkwerkzeuge der Höchstleister: Wie dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen

DR. FRANZ GRESSER

Jahrgang 1975

→ Studium der Volkswirtschaftslehre und Promotion in Wirtschafts- und Sozialpsychologie

→ mehrjährige Lehrtätigkeit, Universität zu Köln sowie Hochschule Fresenius

→ Geschäftsführender Gesellschafter der ServiceRating Analyse und Beratung GmbH

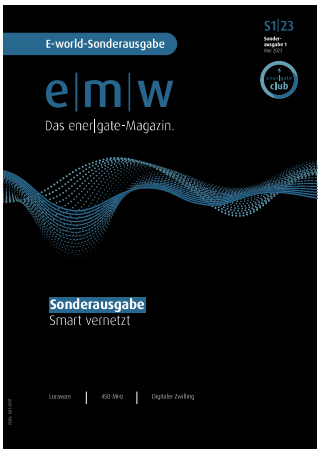
gresser@servicerating.de

www.servicerating.de

Ausblick

E-world Sonderausgabe 1|2023
Smart vernetzt

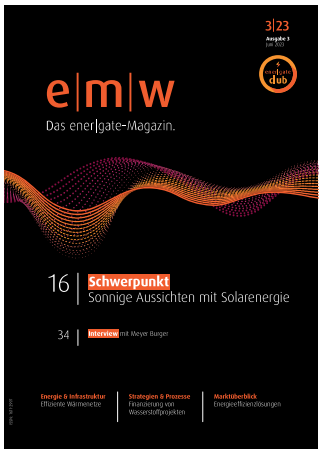
Lange galt das Verteilnetz als „dumm“. Langsam kommt aber mehr Intelligenz auch in die unteren Netzebenen – sowohl beim Strom als auch bei der Wärme. Wie Smart Vernetzt die Energiewirtschaft schon ist und was noch möglich ist, lesen Sie in der kommenden Sonderausgabe.



Die Sonderausgabe „Smart vernetzt“ der **e|m|w** erscheint am **9. Mai 2023**.

e|m|w 3|2023
Schwerpunkt Solarenergie

Neben der Wind- ist die Solarenergie eine der tragenden Säulen der Energiewende. Unser Schwerpunkt Sonnige Aussichten mit Solarenergie zeigt auf, welche Potenziale das Geschäftsfeld bietet und was die Solarstrategie des Bundes bringen kann.



Die neue **e|m|w** erscheint am **1. Juni 2023**.

www.emw-online.com

Impressum

Redaktion

Jörg Siefke-Bremkens
ener|gate gmbh
Norbertstraße 3–5
45131 Essen
Tel.: +49 201 1022-507
siefke@energate.de

Stefanie Dierks
ener|gate gmbh
Norbertstraße 3–5
45131 Essen
Tel.: +49 201 1022-528
dierks@energate.de

Anzeigenverkauf u. -verwaltung
Sebastian Engels
Sales Manager
Werbung und Anzeigen
Tel.: +49 201 1022-516
anzeigen@energate.de

Gültig ist die Anzeigenpreisliste von Januar 2023.

Abonnentenservice
Petra Brozy, Nikola Wolf
info@emw-online.com
www.emw-online.com
Tel.: +49 201 1022-500
Fax: +49 201 1022-555

Erscheinungsweise
Zweimonatlich (6 Ausgaben pro Jahr)
zzgl. 2 Sonderausgaben pro Jahr (Frühjahr/Herbst)

Das Magazin ist Leistungsbestandteil des energate Clubs – kein separater Bezug möglich.
Mehr Informationen unter www.energate.club.

Design
con|energy agentur
www.conenergy-agentur.com
Vetter Identity
www.vetter-identity.com

Satz
con|energy agentur gmbh
www.conenergy-agentur.com

Druck
Woeste Druck + Verlag GmbH & Co. KG
Im Teelbruch 108, D-45219 Essen-Kettwig
www.woeste.de

Herausgeber & Verlag
ener|gate gmbh
Norbertstraße 3–5
45131 Essen
info@energate.de
www.energate.de
Tel.: +49 201 1022-500
Fax: +49 201 1022-555

Klimaneutral Produktion
ClimatePartner.com/19527-2303-1005

MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C006990

Redaktionelle Mitarbeit
Mareike Lickfeld, Christian Seelos, Michaela Tix, Leonie Wolf

Geschäftsführung
Marc Hüther & Christoph Krug

ISSN: 1611-2997

Copyright
Alle Inhalte dieser Zeitschrift, insbesondere Beiträge, Fotos und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Von namentlich gekennzeichneten Fremdautoren veröffentlichte Beiträge stellen nicht immer die Meinung der Redaktion dar.