

Kundenservice als Erlebnis

Professor Birgit Mager im Gespräch zum Thema Service Design und den Dienstleistungsaktivitäten der StEB

Manfred Kasper

Journalist, Köln

Prof. Birgit Mager hat seit 1995 das Lehrgebiet »Service Design« an der Fachhochschule Köln aufgebaut. Als Referentin und Gastprofessorin doziert und lehrt sie an vielen Hochschulen weltweit. Ihre Publikationen, Vorträge und Projekte haben maßgeblich zur Etablierung von Service Design als einem anerkannten und erfolgreichen Arbeitsschwerpunkt im Design beigetragen. Im Jahr 2011 führte Mager ein Projekt zum Thema Kundenservice bei den Stadtentwässerungsbetrieben Köln, AöR (StEB) durch.

Frau Prof. Mager, was macht heute einen guten Kundenservice aus?

Mager: Guter Kundenservice ist heute dadurch gekennzeichnet, dass er das gesamte Kundenerlebnis konsequent durchgestaltet. In der Vergangenheit haben wir häufig erlebt, wie unterschiedliche Unternehmensbereiche völlig isoliert voneinander betrachtet wurden und die Kunden sich ihre eigenen Lösungen konfektionieren mussten. Heute geht es darum, die Kundenreise als Gesamterlebnis zu betrachten und sie vom ersten bis zum letzten Moment des Kontaktes zu gestalten – und zwar abteilungsübergreifend mit sehr unterschiedlichen Anforderungen.

Können Sie das ein wenig näher erläutern.

Mager: Dienstleistungskonsum ist ein Erlebnis über die Zeit. Nehmen wir zum Beispiel einen Bauherren, der ein Eigenheim bauen will und sich an die StEB wendet, um das Thema Abwasser zu klären. Das geht vom ersten Antrag über den eigentlichen Prozess bis hin zu Rechnungen oder möglichen Rückfragen – eine Beziehung mit unterschiedlichen Anlässen der Begegnung. Es muss sichergestellt sein, dass der Kunde nicht von Fachabteilung zu Fachabteilung stolpert, auch die Übergänge müssen stimmen. Dazu ist es wichtig, die Lebenswelt des Kunden zu verstehen und seine Bedürfnisse und Wünsche im Kontext der Dienstleistung zu kennen. Das ist es, was heute eine exzellente Dienstleistung auszeichnet

Für den Anbieter heißt das, einen Perspektivwechsel vorzunehmen und sich in die Kundenrolle zu begeben, um aus dessen Sicht die Bedürfnisse und Anforderungen zu sehen. Das Ganze geht aber noch weiter, denn der Kunde ist ja nicht

alleine auf der Welt. Daher sprechen wir im Service Design von so genannten »Stakeholder-Maps« – wir betrachten, welche Akteure ihre Karten im Spiel haben und wie wir diese optimal bedienen können. Das wären im StEB-Beispiel neben dem Bauherren beispielsweise der Architekt, das ausführende Unternehmen oder auch die StEB-Mitarbeiter vor Ort. Sie brauchen also eine ganzheitliche Sicht auf die Dinge, sowohl was die Reise des Kunden betrifft als auch hinsichtlich der beteiligten Akteure.

Nun hat sich der Kundenservice aufgrund neuer Technologien auch in seinen Medien und Methoden verändert. Was ist dabei zu beachten?

Mager: Die neuen Medien, speziell das Internet, haben den Kundenservice radikal verändert. Hatte man bis in die 1990er Jahre noch gesagt, die Dienstleistung werde vor Ort und zwischen unmittelbar anwesenden Menschen erbracht, so waren derartige Definitionen mit dem Aufkommen des Internet plötzlich obsolet. Die Gefahr der Mensch-Maschine-Interaktion war und ist jedoch, dass die Entwicklung zu einer Anonymisierung führen kann und Kunden hilflos zurücklässt. Zugleich aber können Unternehmen die neuen Möglichkeiten auch sinnvoll nutzen, beispielsweise indem man zusätzliche Pfade eröffnet. Ich muss als Kunde heute wählen können, ob ich mit meinem Berater vor Ort sprechen oder ein digitales Interface nutzen möchte. Im Idealfall kann ich entsprechende Möglichkeiten sogar miteinander kombinieren.

Sind die Richtlinien und Etiketten für guten Kundenservice online identisch?

Mager: Ja, absolut. So sollten Sie zum Beispiel das Interface sauber und selbsterklärend gestalten und stets ein Feedback geben für das, was der Kunde gerade tut und getan hat. Durch Social Media wird derzeit beispielsweise etwas deutlich, das vor allem Monopolisten betrifft, nämlich die Frage: Warum überhaupt Dienstleistung? Wenn die Kunden doch eh zu mir kommen müssen ...

Also: Warum eigentlich Service bei den StEB?



Mager: Gute Frage, denn in gewisser Weise sind die StEB ja auch in einer Monopolistenrolle. Hier kommt aber ein entscheidender neuer Aspekt hinzu: Denn die Transparenz dessen, was Kunden über Unternehmen denken, ist sehr viel höher geworden. Die Bürger fühlen sich als mündige Bürger, die ernstgenommen und respektiert werden wollen. Sollte dies nicht der Fall sein, kann das sehr schnell große Wellen schlagen und aufs Unternehmen zurückfallen. Was dann wiederum auch schlecht für die Motivation der Mitarbeiter im Hause wäre. Das Ganze muss man also im Zusammenhang sehen.

Heißt das nicht aber auch, dass Kundenservice immer als wichtiger Teil der Unternehmensstrategie verstanden werden muss?

Mager: Kundenservice ist immer eine strategische Geschichte, wie auch die Qualität der Dienstleistung eine strategische Entscheidung ist. Was Sie brauchen, ist eine klare und nachvollziehbare Strategie, die nach innen wie nach außen gelebt wird. Das Service Design hilft, die gesamte Organisation auf den Nutzen des Kunden auszurichten, damit das Ganze authentisch und »aus einem Guss« erlebt werden kann. Das geht nur, wenn ich einen offenen und kreativen Dialog mit den eigenen Kunden führe. Er ist das A und O für die Gestaltung und den Erfolg der Dienstleistung. Nur so entsteht Innovation.

Womit wir bei der Frage wären, was denn Service Design genau meint?

Mager: Service Design meint die Anwendung von Designkompetenzen und -methoden auf imaginäre Produkte, sprich Dienstleistungen. Es geht darum, wie ich meine Dienstleistung entwickle und gestalte, damit sie für die Kunden nützlich, nutzbar und begehrenswert wird. Am Anfang stehen strategische Fragen, die beim Design von Produkten heute selbstverständlich sind, mit denen wir im Dienstleistungskontext aber noch Neuland betreten. Wichtig ist dabei auch, dass die Dienstleistung aus der Perspektive des Unternehmens gleichermaßen effizient und effektiv ist. Sie muss sich also rechnen und »anders« sein, sich von anderen Dienstleistungen unterscheiden. Denn das ist ein Alleinstellungsmerkmal.

War wäre denn beim Beispiel der StEB ein solches Alleinstellungsmerkmal?

Mager: Als Monopolist haben die StEB per se ein Alleinstellungsmerkmal, sie müssen sich nicht von anderen unterscheiden. Im besten Falle aber würde ich mir wünschen, dass die Kunden und Partner am Ende über das Unternehmen sagen, »die haben es mir einfach gemacht, waren freundlich und kompetent, der gesamte Prozess war transparent. Ich weiß also, was ich für mein Geld bekommen habe und bin damit zufrieden.«

Kommen wir zurück zum »Erlebnis Kundenreise«. Wie kann so etwas in der Praxis aussehen?



Mager: Die entscheidende Frage ist, wie der Erlebnisraum ausgestaltet sein muss, um dem Kunden das Gefühl zu geben, dass da jemand ist, der sich auf ihn bezieht und sich um sein Anliegen kümmert. Dienstleistung ist ja zunächst einmal etwas Unsichtbares, Immaterielles. Sie ist aber mit materiellen Evidenzen wie Antragsformularen oder Zertifikaten verknüpft. Diese so zu gestalten, dass sie sinnlich wahrgenommen werden, darum geht es. Das reicht vom übersichtlichen und leicht verständlichen Formular bis zum Film der Kamerafahrt durch den privaten Hausanschlusskanal. All dies muss man natürlich vor dem Hintergrund sehen, mit welcher Zielsetzung es

gemacht wird und welchen Nutzen es für den Kunden sowie fürs Unternehmen bringt.

Welche Rolle spielen die Mitarbeiter in dem Prozess?

Mager: Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter spielen eine ganz entscheidende Rolle, denn sie sind die zentralen Akteure auf der Bühne. Ich kann mir noch so tolle Strategien ausdenken, sie funktionieren nur, wenn sie auch gelebt werden. Und dazu braucht es motivierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die befähigt sind, die Dienstleistung in der Form

Die StEB: Gute Ideen für mehr Kundennähe

Jürgen Becker

Hauptabteilungsleiter Management, StEB Köln, AöR

Martina Saathoff

Abteilungsleiterin Kundenservice, Recht und Liegenschaften, Vermessung und Datenbereitstellung, StEB Köln, AöR

Behörden, öffentliche Verwaltungen und Kommunalunternehmen stehen nicht unbedingt im Ruf eines innovativen Kundenbezugs. Das hängt auch damit zusammen, dass sich das Verhältnis von Dienstleister und Kunde in Folge des gesetzlichen Anschluss- und Benutzungszwangs meist als eine Art Zwangsgemeinschaft darstellt. Das ist auch bei den Stadtentwässerungsbetrieben Köln, AöR (StEB) nicht anders.

Hinsichtlich der Abwasserbeseitigung weist das Jahrzehnte lang eingeübte Rollenverständnis den Grundstückseigentümern die Position der Anschluss-, Auskunfts- oder Unterhaltungsverpflichteten zu – hinzu kommt nicht zuletzt die Rolle als Gebührenzahler. Dabei hat es sich noch nicht in allen Amtsstuben herumgesprochen, dass die Einwohner zugleich Kunden sind und auch als solche behandelt werden wollen. Vor diesem Hintergrund kümmern sich die StEB seit 2011 im Rahmen des Unternehmensziels »Weiterentwicklung Kundenservice« mit einer Vielzahl von Unternehmensprojekten um die Verbesserung ihrer Kundenbeziehung.

Dies umfasst beispielsweise:

- die Verbesserung der telefonischen Erreichbarkeit;
- die Erarbeitung eines Kundenwegweisers;
- die Systematisierung und Prozessverbesserung in der Kommunikation mit den Kunden;
- die technische Unterstützung des Anliegenmanagements durch schnelle IT-Prozesse;
- die Wahrnehmung im öffentlichen Raum durch Beschilderung der markanten Betriebsbauwerke;
- Informationen an Baustellen für Anlieger und Verkehrsteilnehmer;
- die Vereinfachung des Formularwesens;
- die Verbesserung des Internetauftritts.

Die aufgeführten Projekte werden im Wesentlichen im Jahr 2012 umgesetzt. Bereits 2011 konnte mit der Entwicklung eines Willkommenspakets eine erste innovative Idee realisiert werden. In einem ansprechenden Ordner erhalten Neukunden der StEB seither wichtige Informationen zum Abwassergebührenbescheid sowie zu den Themen Rückstauschutz und Niederschlagswasserbeseitigung.

zu erbringen, in der sie erdacht und ausgestaltet worden ist. Wenn dies nicht der Fall ist, wird das Projekt scheitern. – Eine zentrale Frage muss also auch sein, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen, um die Leistung auf der Servicebühne erbringen zu können. Und natürlich, wie ich sie entsprechend qualifizieren kann.

Ist guter Kundenservice also auch eine gelebte Unternehmenskultur?

Mager: Auf jeden Fall, und da kommen wir an einen ganz wichtigen Punkt. In einem Unternehmen, in dem keine Kultur der positiven Interaktion gelebt wird, kann ich auch keinen guten Kundenservice aufbauen, selbst wenn man vieles über technische Dinge machen kann. Letztlich wird es nicht authentisch sein, wenn die Mitarbeiter ihre Rolle nicht mit Begeisterung spielen. Dazu müssen sie ihre Rolle kennen. Natürlich können Sie auch mit Standards arbeiten, denn jedes Produkt braucht eine Standardisierung, gerade auch hinsichtlich der Qualität. Sie müssen aber flexibel damit umgehen können, denn gerade im Dienstleistungsbereich ändern sich Kontext, Menschen und Bedürfnisse permanent. Die Gratwanderung ist, wie viel Flexibilität ich dem einzelnen Mitarbeiter im Sinne von Ermessens- und Entscheidungsspielräumen geben kann.

Eine weitere Grundregel bezieht sich auf das »lernende System«. Was ist damit gemeint?

Mager: Sie müssen Dienstleistung heute als »lernendes System« gestalten. Das heißt, Dienstleistung muss ununterbrochen lernen: vom Kunden, vom eigenen Mitarbeiter, von Wettbewerbern oder auch von Benchmarks. Beispielsweise über einen Kundenbeirat oder über Workshops mit Mitarbeitern, in denen diese selbst auf die »Kundenreise« gehen. Das wurde bei den

StEB ja bereits gemacht. Prinzipiell gilt: Wenn ich heute als Unternehmen innovativ sein will, dann muss ich Platz schaffen für einen kreativen Geist.

«Bleiben wir bei den StEB: Wo sehen Sie hier die besondere Herausforderung?»

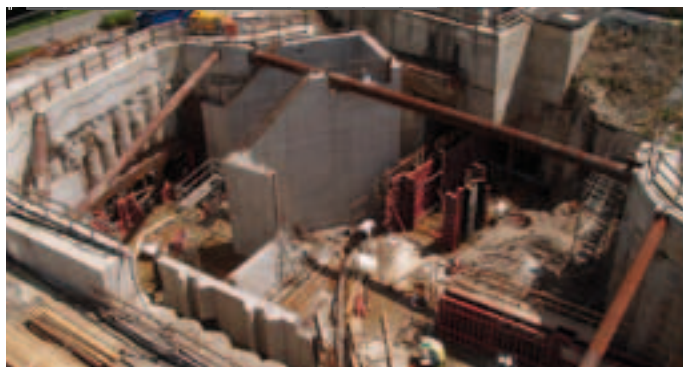
Mager: Eine große Herausforderung war es, einen Schulterschluss zwischen den unterschiedlichen Fachgebieten zu schaffen, so dass diese gemeinsam an der Qualität des Dienstleistungsangebotes arbeiten. Es ging von Anfang an um den übergreifenden Aspekt des Kundenerlebnisses StEB. Die Chance liegt darin, hier über kleine Schritte Erfolge zu erzielen und den Enthusiasmus innerhalb des Unternehmens zu fördern.

Was ich persönlich spannend finde ist, dass ein Unternehmen, das eigentlich noch keinen Leidensdruck hat, sich so aktiv mit dem Thema Dienstleistungsqualität befasst. Ich finde das bemerkenswert und richtig, denn es entspricht einem in Zukunft immer bedeutender werdenden Verständnis von Dienstleistungskultur, Mitarbeitermotivation, Imagebildung und Kundenzufriedenheit. Dienstleistungsdesign kann ja auch heißen, Dinge effizienter zu machen und klarer zu fokussieren, um so zugleich einen Benefit für das Unternehmen zu erzielen. Mit Sicherheit können alle Beteiligten dabei eine Menge lernen. Ich selbst möchte die Nadelstiche setzen, um den Prozess in Gang zu bringen.

Frau Professor Mager, vielen Dank für das Gespräch.

Mehr Informationen zum Thema Service Design

Mager, Birgit/Gais, Michael: *Service Design*, Stuttgart, 2009.
ISBN 978-3-8252-3113-2 (Bestellung: www.service-design.de)
Internationales Service Design Network: www.service-design-network.org



50 Jahre
kreative Ingenieurleistungen
FRANZ FISCHER
Ingenieurbüro GmbH

Wasser • Abwasser • Straßen • Gewässer • Energie

- | | |
|----------------|-----------------------|
| Planung | Projektmanagement |
| Bauüberwachung | Wirtschaftsgutachten |
| Vermessung | IT-Dienstleistungen |
| Beratung | Öffentlichkeitsarbeit |

www.fischer-teamplan.de • info@fischer-teamplan.de