

BERUF & ERFOLG

Die Seismographen, die ins Stadtwerk wirken

Externe Callcenter Im Outsourcing des Kundenservice geht die Reise vom reinen Kostendrucker zum Innovator bei Prozessen und Kundenorientierung

Georg Eble, München

Die Warteschleife im Callcenter des Stadtwerks wird sekundlich länger: In einigen Straßenzügen ist der Strom ausgefallen. Verbraucher wollen fast gleichzeitig wissen, was wie lange los ist.

Freilich wusste der Netzbetrieb als Erstes Bescheid. Sein Entstörtrupp ist schon rausgefahren und hat zu reparieren begonnen. Die Netzkollegen fixieren sich aber auf die technische Problemlösung, leiten die Info über den Blackout hausintern nicht weiter. Kommen die Endkunden endlich telefonisch dran, erwischen sie die »Agents« erst mal kalt.

»Unsere Mitarbeiter bekommen sofort hautnah mit, welche Prozesse und internen Ketten nicht funktionieren«, sagt **Andreas Gierth** vom Krefelder Versorger SWK Energie zur ZfK. Der 43-jährige promovierte Wirtschaftsingenieur verstärkt seit diesem Jahr die Geschäftsführung des externen Callcenter-Dienstleisters Capita Energie Service GmbH. SWK Energie ist Mitgesellschafter.

»Labor Kundenservice 4.0« | Gierth löst solche Probleme mit seinem Co-Geschäftsführer **Anton Schenk** an der Wurzel. Der 39-Jährige blickt zurück: »Früher haben Callcenter-Mitarbeiter den Ärger von Kunden einfach über sich ergehen lassen, weil sie pro Minute bezahlt wurden. Ihre Chefs auch.« Gierth und Schenk wollen anders sein. Schenk sagt mit Bezügen zum Mutterkonzern Capita plc aus England: »Unser Joint Venture transportiert die Innovationskraft und das Partnernetzwerk eines der größten Software-Entwickler Europas in Stadtwerke. Wir schließen eine vertriebliche Lücke im Service, wir bauen dem Endkunden eine Loyalitätsstrecke für seinen ganzen Lebenszyklus.« Die Strategie sei nicht mehr »verlängerte Werkbank des Versorgers«, sondern »Labor Kundenservice 4.0« mit ihm.

Das bedeute auch neue Bezahlmodelle statt der »Call-Minute«. Gierth fügt an: »Es geht auch um den Kanal-Shift in digitale Kundenkontakte, um die Kunden bei ihren heutigen Gewohnheiten abzuholen und die Cost-to-serve des Stadtwerks zu senken.« Er und sein Kollege lehnen auch mal Aufträge



Teamleiterin und »Agentin«: eine Szene im energiewirtschaftlich orientierten Callcenter von Capita Energie Service im Krefelder Schirrhof

Bild: Capita

ab, wenn es nur um den Minutenpreis geht: »Das verträgt sich nicht mit unserer Innovationskultur. Unsere Agenten sollen Calls auch eine vertriebliche Note geben, statt vor allem Frustrationsgespräche zu führen.«

Herzstück auslagern? | Was bringt Stadtwerke dazu, einen ihrer wenigen Kundenkontakte auszulagern? Wie sollen angelegte Callcenter Agents aus dem Niedriglohsektor – dazu gehören sie auch bei Capita Energie Service, räumt Gierth ein – qualifiziert und interessiert sein, energiewirtschaftliche Probleme von Endkunden zu lösen?

Anton Schenk beschreibt bei seiner Antwort das Mindset und die Ausbildung seiner über 180 Beschäftigten in Krefeld (*teilnehmende Stadtwerke siehe Kasten*): »Sie sind ein bunter Querschnitt der Gesellschaft, vom Alter her, vom Lebenslauf her. Sie sind motiviert, experimentierfreudig, und sie lernen schnell. Bei ihnen steht Kundenorientierung vor Bin-

nensicht des Stadtwerks. Den klassischen Agenten gibt es nicht mehr.« Neue energieneutralere Produkte erforderten ohnehin Kenntnisse, die ein klassischer Energieversorger inhouse im Service auch erst aufbauen müsste:

- Beim Endkunden öffnet sich das Schloss eines gemieteten E-Rollers oder Carsharing-Autos nicht. Hier sei IT- und Prozesswissen um das Vermietungssystem gefragt.
- Oder der Verbraucher kommt ins Stocken beim Installieren des neuen Smart-Home-Thermostats.
- Den Umgang mit Prozess-Bots: Diese entwickelt Capita für einfachere Massenvorgänge, wie etwa das teilautomatisierte Einpflegen von SEPA-Vollmachten in die Stadtwerke-IT. Hier hat Capita eine strategische Partnerschaft mit »Another Monday«, laut Gierth der am besten passende End-to-end-RPA-Anbieter (Robotics Process Automation). »Wir erproben hybride Modelle, in denen der Agent zu sei-

ner Entlastung am Bildschirm mit dem Bot zusammenarbeitet«, so Andreas Gierth.

»Die Themen wechseln schneller, werden vielschichtiger«, fasst Gierths Kollege Schenk zusammen. »Wir folgen von unserer angelsächsischen Mutter her eher dem Duktus des lebenslangen Lernens.«

Im Schirrhof gibt es demnach zwei Karrierepfade: Alle Bewerber durchliefen ohne

»Wir gehen weg von klassischen Gesprächsleitfäden.«



Andreas Gierth
Capita Energie Service und SWK Energie

Vorgaben für Schulzeugnisse ein internes Assessmentverfahren, in dem auch ihr Talent zur Gesprächsführung getestet wird. »Wir gehen weg von klassischen Gesprächsleitfäden, hin zum emotionalen Vertrieb«, sagt Andreas Gierth. Vier bis sechs Wochen werden Anfänger dann »systematisch in den Themen der Projekte ausgebildet.« Und zwar immer auch beim jeweiligen Stadtwerk. Dann kommen Praxisphasen am Telefon. »Nach einem halben Jahr ist ein guter Level erreicht«, sagt

Anton Schenk. Optional kann man in eine formale Ausbildung »Mitarbeiter im Kundenkontaktmanagement (IHK)« einsteigen.

Dann fächern sich die Laufbahnen auf, in den klassischen Karriereweg zum Team- und Projektleiter oder aber im Backoffice für kompliziertere Second- und Third-Level-Service-Themen. Die Fluktuation habe abgenommen, die »Agenten« blieben im Schnitt länger als zwei Jahre an Bord. Gierth und Schenk sind ganz zuversichtlich, dass auch in der Geschäftsführung Kontinuität eingekehrt ist, in der bis 2018 ein Kommen und Gehen war.

»Nach einem halben Jahr ist ein guter Level erreicht.«



Anton Schenk
Capita Energie Service

Die Endkunden seien in den vergangenen 20 Monaten bei allen teilnehmenden Stadtwerken im Schnitt zufriedener geworden, sagt Gierth. Und es gibt kein Alles oder nichts, ein Stadtwerk könne sich auch nur in kundenorientierten Geschäftsprozessen beraten lassen (*zu den konkreten Stadtwerken siehe Kasten und ZfK 2/16, 10*). Ein agiles Projekt »Customer Journey Redesign« könne je nach Ausstattung eines Stadtwerks drei Wochen dauern, die Umsetzung »Schritt für Schritt« mehrere Jahre.

Breiter als Blackout | Capitas Rückwirken in die Stadtwerk-internen Prozesse geht dabei weit über Stromausfälle hinaus: Die Drähte glühen schon, wenn ein Stadtwerk nur zum Monatsende Rechnungen verschickt und dann noch Rückzahlungen so verquast formuliert, dass sie wie Nachzahlungen aussehen. Schenk und Gierth schlagen dann ein intelligentes Billing und verständliche Anschreiben vor. Das Call-Volumen sinkt danach tatsächlich und verteilt sich vor allem zeitlich, die vereinbarten Erreichbarkeits-Kennziffern lassen sich wieder gleichmäßig einhalten.

War da nicht was mit Npower? | Aber war die Mutter Capita nicht auch Dienstleister der britischen RWE-Tochter Npower, bei deren Kundenservice gar nichts mehr ging? Ja, gibt Schenk zu, wie Gierth ein Ex-RWE-Mann – und kommt zurück auf die Geschäftsprozesse: Npower setzte IT Projekte im großen Umfang um. Die Prozesse hätten danach nicht mehr funktioniert. »Unser Callcenter bekam zu viele Calls.«

VOM KREFELDER SCHIRRHOF AUS FÜR MEHRERE STADTWERKE

Im **Krefelder Schirrhof**, einem historischen Gebäude, bündelt **Capita Energie Service** ihre branchenbezogenen Callcenter-Dienste in Deutschland. Das Joint Venture der SWK Energie und der britischen **Capita** hat seit dem Start 2016 die Mitarbeiterzahl von 13 auf 180 gesteigert.

- Beim Pilotkunden **SWK Energie** (ohne Tochter **Lekker Energie**) ist man zum führenden telefonischen »Kundenservice-Touchpoint« geworden, so die Chefs **Andreas Gierth** und **Anton Schenk**.

• Bei der **Enervie-Gruppe** (**Mark-E** in Hagen und **Stadtwerke Lüdenscheid**) bestreitet Capita 90 Prozent der Kundenkontakte. Enervie betraut nur für bestimmte Kundenserviceprozesse (etwa Telesales, Door2Door-Vertrieb) Spezialdienstleister.

- Bei einem weiteren NRW-Kommunalversorger übernimmt Capita von deren Inhouse-Callcenter die Nachtschichten.
- Bei einem anderen kommunalen Unternehmen aus NRW macht Capita seit

kurzem After-Sales-Service und seit langem den Kundenservice am Telefon.

Im deutschen Energiegeschäft ist Regiocom ein großer Wettbewerber. Das Wachstum hierzulande war gegenläufig zu Auftrags- und Aktienkursverlusten der Mutter in England 2016 nach dem Brexit-Votum. Capita plc hält unter anderem einen britischen Smart Meter Gateway vor und wickelt die Londoner Citymaut ab. Der Konzern restrukturierte sich und gab sich eine neue Strategie mit einem Fokus auf den Endkunden.