

Deutsche Bahn optimiert Service-Kompetenz

Den Menschen im Kunden erreichen

Eines hat die Deutsche Bahn mit Unternehmen aus dem Banken-, dem Telekommunikations- oder dem Energieversorgungsbereich gemein: Kunden, die ihre Dienstleistungsangebote jahrzehntelang wie selbstverständlich in Anspruch genommen haben, werden heftig von der wachsenden Konkurrenz umworben. Ein als Standard wiedererkennbarer, individueller Service rund um den Kunden soll die Loyalität der Fahrgäste zur Deutschen Bahn festigen. Das Ziel: Kundenbindung. Der Lösungsansatz: Service-Training. Innerhalb von nur gut vier Monaten wurden in Kooperation mit dem Trainings- und Beratungsunternehmen AchieveGlobal (Düsseldorf) über 4.000 Zugbetreuer im dem Projekt "Service-Kompetenz an Bord" fit gemacht für die Herausforderungen der Gegenwart und der Zukunft.

45 Mrd. Euro umfasst ein Investitionsprogramm, mit Hilfe dessen die Bahn auf vielen Strecken klar die bessere Alternative zu Auto oder Flugzeug werden soll. Überzeugen will der größte europäische Verkehrskonzern nicht nur durch ein hochleistungsfähiges Netz und einen runderneuten Wagenpark. Kundenfreundlichere Angebote und eine individuelle Betreuung sollen die Fahrgäste noch enger an die Bahn binden. Denn auch im Personenverkehr drängen offensive Privatanbieter aufs Gleis.

Die Bahn als Marke

Fahrgäste aller Bevölkerungsschichten möchte die DB noch stärker für ihre Verkehrsmittel gewinnen. Schon jetzt schätzen immer mehr Führungskräfte und Manager wie Alexander Kübel (siehe Kasten), die beruflich häufig unterwegs sind, die Vorteile der Bahn auf mittleren und längeren Fahrtstrecken. Dafür fordern diese Gäste nicht nur pünktliche, moderne Züge, sie wollen sich während der Fahrt auch wohlfühlen und entsprechend bedient werden. Und dazu gehört weit mehr als die Fahrplanauskunft, das Abknippen der Fahrkarte und die Tasse heißer Kaffee. Gerade auf längeren Fahrtstrecken bieten sich vielfältige Möglichkeiten, die Loyalität des Kunden zur Deutschen Bahn zu festigen. Es sind die Zugbetreuer, deren Verhalten – Testergebnissen

zufolge – die Zufriedenheit der Gäste während der Reise im Schnitt zu 20 % beeinflusst.

Gerade in der Phase, in der die Bahn noch mitten in der Optimierung wesentlicher Aspekte wie Modernisierung und Pünktlichkeit steckt, kommt es auf die individuelle Betreuung des Kunden an. Beispiel: Herr X wird zu spät zu seiner Besprechung kommen, weil der Zug schon bei der Abfahrt 20 Minuten Verspätung hat. Er ist verärgert und äußert seinen Unmut gegenüber dem Zugbetreuer auf recht emotionale Weise. Persönliche Angriffe richtig einzuordnen, den Ärger des Fahrgastes "abzufangen", sich bei ihm für die Verspätung zu entschuldigen, ihm vielleicht erst mal ein Getränk etc. anzubieten – das erfordert vom Zugbetreuer sowohl Einfühlungsvermögen als auch ein sichere, strategische Dialogführung. Diese Kommunikationsfähigkeiten sind trainierbar.

Service-Kompetenz an Bord

Die Deutsche Bahn AG hat sich zur weiteren Qualifizierung ihres Zugbegleitedienstes einen erfahrenen Partner gesucht: Den international renommierten Spezialisten für Training und Consulting AchieveGlobal (Düsseldorf). "Das Vermitteln von Standards und das Training innerhalb realistischer Situationen bieten dem Zugbetreuer ein noch höheres Maß an persönlicher Sicherheit und Identifikation mit seiner Tätigkeit", erklärt Heiner Küpper, bei AchieveGlobal Leiter des Projektes "Service-Kompetenz an Bord". Oliver Kühn, Leiter Bordservice der DB, bringt die Ziele der Deutschen Bahn auf einen Punkt: "Durch die exzellente Servicequalität an Bord wird das Unternehmen DB Reise&Touristik als das kundenorientierteste Unternehmen in seinem Marktsegment anerkannt."



"Für mich ist Bahnfahren einfach optimal", erklärt Alexander Kübel. "Wenn ich alternativ mit dem Flugzeug z.B. von Münster nach Frankfurt will, bin ich zwar insgesamt etwas schneller am Ziel. Doch muss ich dann einen großen Teil der Reisezeit mit Transfer und Warten verbringen." Alexander Kübel ist als Unternehmensberater zur Zeit Geschäftsführer eines Beratungshauses für Lernlösungen. Als Bahn-Vielfahrer reist er in der Regel in der ersten Klasse. Hier findet er das entspannte Ambiente, in dem er in Ruhe Unterlagen sichten oder mit dem Notebook arbeiten kann. "Die Bahn ist nicht nur praktisch für mich, sie ist auch in punkto Komfort und Service spürbar aus ihrem Dornröschenschlaf erwacht."

Wunschdenken oder Aktualität? Die Voraussetzungen für die Einlösung der hohen Service-Ansprüche waren auch vor Beginn der Trainings recht gut. Die Zugbegleiter(innen) sind in der Regel schon sehr lange für die Deutsche Bahn tätig und identifizieren sich positiv mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit. Sie verfügen über ein umfangreiches Basiswissen, erworben in ihrer Ausbildung (geschult durch die Zugchefs), abgerundet durch persönliche Erfahrungen. Dennoch kommt es gerade bei Störungen immer wieder zu schwierigen Situationen. Letztlich werden die Zugbetreuer vom Kunden als Ansprechpartner für jegliche Belange während der Reise wahrgenommen. Dabei gleicht es oft einem Drahtseilakt, allen Aufgaben – Fahrgeldsicherung, Information und Getränkeservice – gerecht zu werden. Die Arbeit in wechselnden Teams sowie in einem offenen Reisesystem lässt weit-

gehende Flexibilität zu, fordert aber auch höchste Ansprüche sowohl an die einzelne Person als auch an die Zuverlässigkeit des Systems.

Die Deutsche Bahn will neue, wiedererkennbare Servicestandards setzen, sich durch Servicehandlungen auszeichnen, die Kunden wichtig sind. Dazu gehört auch das Erkennen und Erfüllen unausgesprochener Kundenbedürfnisse. Zugchefin Manuela Bahr ist seit 21 Jahren bei der DB, seit 13 Jahren als Zugbetreuerin: "In den Trainings wurde uns noch einmal verdeutlicht,



Sind alle schon lange und mit offensichtlicher Freude im Bereich der Kundenbetreuung tätig: Kai Geilhausen, Ute Meyer-Debuch, Manuela Bahr und Klaus Scholten (v.l.n.r.)

wie wichtig es ist, dass der Fahrgast eines erkennt: ‚Wir wollen ihn im Dialog nicht besiegen, wir wollen ihn für uns gewinnen, ihn überzeugen‘. Das heißt, wir nehmen die Kritik des Fahrgastes ernst, ohne uns selbst persönlich angegriffen zu fühlen und bieten ihm unsere Hilfe an. Ich betrachte es jetzt jedes Mal als Herausforderung, einen verärgerten Kunden wieder einigermaßen zu ‚besänftigen‘.“

Arbeit an der Basis

Inhalte und Methoden (inkl. Video- und Audiomedien) der Trainings wurden zunächst mit Gruppen aus dem Zugbegleitedienst getestet – regional, um schon in der Entwicklungsphase Informationen weiterzugeben und Anregungen von der Basis einzuholen. Es folgte eine mehrtägige Schulung mit anschließender Zertifizierung ausgesuchter Zugbetreuer als Service-Trainer. 34 an der Zahl, übernahmen diese in den darauffolgenden Monaten die Durchführung der Servicetrainings für ihre Kollegen; eine Konstellation, die die Akzeptanz der Lerninhalte wesentlich förderte. Zudem ermöglichte diese Einbeziehung des DB-Personals, dass innerhalb von nur viereinhalb Monaten seit Oktober letzten Jahres 4.200 Mitarbeiter der Bahn erreicht werden konnten.

Servicetrainer Kai Geilhausen: "Gerade für die ‚Frischlinge‘ unter den Zugbetreuern ist so ein Servicetraining sehr hilfreich. Sie trauen sich jetzt eher zu, auf den Reisenden zuzugehen, wissen die ‚Signale‘, die der Gast aussendet, besser zu deuten und schöpfen aus einem umfangreicheren Repertoire an Hilfsmöglichkeiten." Der erste Trainingsblock ist geschafft. Ein kürzlich durchgeführtes Kundenbarometer weist erneute Verbesserungen der Kundenzufriedenheit seit Herbst letzten Jahres auf. In den Zügen der Deutschen Bahn (ICE, EC/IC und IR) wurden über 17.000 Fahrgäste in den Klassen 1 und 2 befragt. Danach äußerten sich 49 % als zufrieden, 19 % als sehr zufrieden mit dem Gesamteindruck der Reise. Durchweg sehr positiv wurden die Begrüßung und der Service am Platz wahrgenommen. Auch die Aspekte "persönliche Ansprache" (41 % zufrieden, 21 % sehr zufrieden) und "Information bei Verspätungen" (26 % zufrieden, 22 % sehr zufrieden) erhielten erfreulich gute Bewertungen.

Weit mehr als Trainings

Kein Grund zum Ausruhen. In sogenannten Coachings/Trainings vor Ort im Zug wird weiterhin an der Optimierung des Kundenservice gearbeitet. Tabellarisch werden die Stärken und Ausbaupotenziale der Mitarbeiter schriftlich fixiert,

Projekt Service-Kompetenz an Bord

Nutzendimension Service für den Kunden

- Erlebbare bessere und einheitliche Servicequalität
- Messbar gesteigerte Kundenzufriedenheit durch TOP-Dienstleistung an Bord
- Einführung differenzierter Servicekonzepte möglich (z.B. Aufwertung der 1. Klasse)
- Für die Kunden erlebbare Identifikation der Zugteams mit der DB R&T

Nutzendimension Mitarbeiterzufriedenheit

- Stärkung der Eigenverantwortung und Aufzeigen klarer Karrierewege
- Hochwertiger Standard im Servicetraining
- Klare Führungsstrukturen, mehr Feedback
- Steigerung des Selbstwertgefühls

Nutzendimension Wirtschaftlichkeit

- Messbar höhere Kundenbindung
- Kostensenkung durch bedarfsorientierte Qualifikation ("Weg von der Gießkanne")
- Kostensenkung durch Effizienz

Verhaltensstandards messbar. Das hilft den Führungskräften bei der Planung und Überprüfung der Entwicklungsschritte. Überhaupt umfasst das Gesamtkonzept zum Thema Service-Kompetenz an Bord – wie es AchieveGlobal in Kooperation mit der Verantwortlichen bei der DB plant und umsetzt – weit mehr als Trainings. "Wichtig war uns der ganzheitliche Ansatz des Projektes", erläutert Frank Hoffmann, Projektleiter der DB im Bereich Bordservice. "Zusammen mit Mitarbeitern und Führungskräften aus den Regionen haben wir detaillierte Kompetenzprofile erarbeitet. Diese dienen vor allem dem Ziel, die Organisationsstruktur schlanker zu gestalten und noch stärker an Aspekten des Service auszurichten." Und Heiner Küpper ergänzt: "Nur die Einbindung von Ebenen-übergreifenden Gesprächskreisen, Workshops und Gruppentrainings ermöglicht, dass Strategien auch wirklich zu messbaren Ergebnissen führen. Mit einem neuen Trainingsblock ab Herbst diesen Jahres setzen wir die bisherigen Maßnahmen konsequent fort. Im Mittelpunkt steht dann das neue Preissystem (Preis- und Erlösmanagement Personenverkehr).

Letztlich aber betrachten wir den ganzen Komplex Servicetraining nie für sich; er ist vom Aufbau und seinen Inhalten her stets eingebunden in ein weit übergeordnetes Ziel: der Modernisierung und Wettbewerbsfähigkeit der Deutschen Bahn."

Ulrike Kossessa

AchieveGlobal

AchieveGlobal ist ein US-amerikanisches Trainings- und Beratungsunternehmen mit deutschem Sitz in Düsseldorf.

1998 hervorgegangen aus einem Zusammenschluss der renommierten Trainings-Spezialisten Learning International, Zenger Miller und Kaset International, gehört AchieveGlobal mit rund 70 Niederlassungen in mehr als 40 Ländern heute zu den weltweit führenden Anbietern seiner Branche. Über 20 Jahre Engagement auf dem deutschen Markt: Ein erfahrenes Team, bestens informiert über die aktuellen Entwicklungen auf dem globalen und dem lokalen Markt, fördert den Erfolg seiner Kunden durch die Qualifizierung einzelner Mitarbeiter, dem Training des Managements sowie durch eine ergebnisorientierte Weiterentwicklung der Führungskultur und -prozesse. Das Dienstleistungsangebot umfasst neben der Beratung ein umfangreiches Programm an Trainings bis hin zum Coaching vor Ort – damit engagierte Mitarbeiter Strategien auch in messbare Resultate umsetzen. Im Bereich der Personalentwicklung ist AchieveGlobal der "strategische Partner" von 400 der 500 größten europäischen Unternehmen.

www.achievglobal.de

copyright by



achievglobal

AchieveGlobal Deutschland
Roßstrasse 96
40476 Düsseldorf