

CAAt-Award 2018 für die Schweiz

Der Allgemeine Deutsche Automobil Club – besser bekannt als der ADAC – hat in den vergangenen Jahren immer wieder für negative Schlagzeilen gesorgt: Von Problemen mit der Steuer und dem Vereinsrecht bis hin zu abgekarteten Awards reichte die Bandbreite. Das entsprechende Pendant zum ADAC in der Schweiz ist der Touring Club Schweiz (TCS). Auch er produziert Schlagzeilen; hier allerdings positive, denn Mirjam Gosetti, Leiterin Vertrieb und Kundenservice des TCS, wurde als Schweizer Call Center-Managerin des Jahres ausgezeichnet.



Foto: © Management Circle

Neue Wege sichern die Mobilität

Der Touring Club Schweiz ist mit rund 1,5 Millionen Mitgliedern der größte Mobilitätsclub der Eidgenossen. Wobei der Begriff „Mobilität“ besonders wichtig ist. „1896 gründete eine Gruppe von 205 passionierten Velofahrern den TCS“, blickt Mirjam Gosetti zu den Anfängen zurück. Dieser Tradition fühlt sich der Verein verpflichtet. Er wendet sich mit seinen Angeboten auch heute nicht nur an Autofahrer, sondern bietet ebenso eine Pannenhilfe für Rad-

fahrer an. „Angesichts der zunehmenden Zahl an E-Bikes ein enorm wachsender Markt“, beobachtet Gosetti. Den Vergleich mit dem ADAC lässt sie dennoch gelten: „Beide Clubs bieten ihren Mitgliedern Hilfs- und Servicedienste an, und auch die übrigen Angebote aus den Bereichen Versicherungen oder Finanzdienstleistungen sind vergleichbar.“

Mirjam Gosetti ist seit rund drei Jahren beim TCS. Die Richtung ihrer beruflichen Entwicklung zeichnete sich schon früh ab.

Mit einer deutschsprachigen Schweizerin als Mutter und einem italienischen Vater wuchs sie bereits zweisprachig auf und fügte dem im Rahmen ihrer Ausbildung noch drei weitere Sprachen hinzu. Beste Voraussetzungen also, um in der Schweiz mit seinen vier Landessprachen Karriere zu machen. Sicher nicht geschadet hat ihr dabei auch, in verschiedenen Branchen Erfahrungen gesammelt zu haben. Positionen in Gastronomie, Tourismus, bei Telekommunikationsunternehmen und bei

einem Finanzdienstleister hatte Gosetti inne, bevor sie zum TCS stieß. Die Betriebsökonomin mit Master of Science in Business Administration firmiert seitdem als Leiterin Vertrieb und Kundenservice.

Sie übernahm die Verantwortung für ein Contact Center, das an den drei Standorten Schönbühl, Vernier und Volketswil die TCS-Mitglieder administrativ betreut und den Verkauf von Zusatzprodukten und Dienstleistungen abwickelt. „Umgerechnet auf Vollzeitstellen haben wir an allen Standorten zusammen und inklusive Overhead 135 Arbeitsplätze.“ Rund eine halbe Million telefonische und etwa 300 000 schriftliche Anfragen muss dieses Team pro Jahr bearbeiten.

Turbulenzen und schlechte Zahlen

Schon in der Vergangenheit hatte der Kundenservice des TCS tiefgreifende Veränderungen erlebt. 2014 war ein neues CRM-System eingeführt worden. Damit einhergehend wurden weite Bereiche re-

organisiert. „Als ich zum TCS kam, erlebte ich durchaus turbulente Zeiten“, wie Gosetti bemerkt. Die eigentlichen Themen im Contact Center konnten daher noch nicht angegangen werden. „2017 aber wurde es zwingend notwendig, denn wir hatten sinkende Verkaufszahlen, eine zunehmend schlechtere Erreichbarkeit und lange Bearbeitungszeiten insbesondere bei schriftlichen Anliegen.“ Im Frühjahr 2017 fiel deshalb der Startschuss für „CC on track“, ein Projekt, das zur Stabilisierung und Professionalisierung der Contact Center führen sollte. Mirjam Gosetti nennt als wesentliche Punkte des Projekts: „Die Arbeit musste besser organisiert werden. Dafür brauchten wir einerseits ein optimiertes Routingkonzept und andererseits ein einheitliches Führungsmodell. Ein weiterer Punkt betraf die Standards of Performance, die es zu definieren galt.“

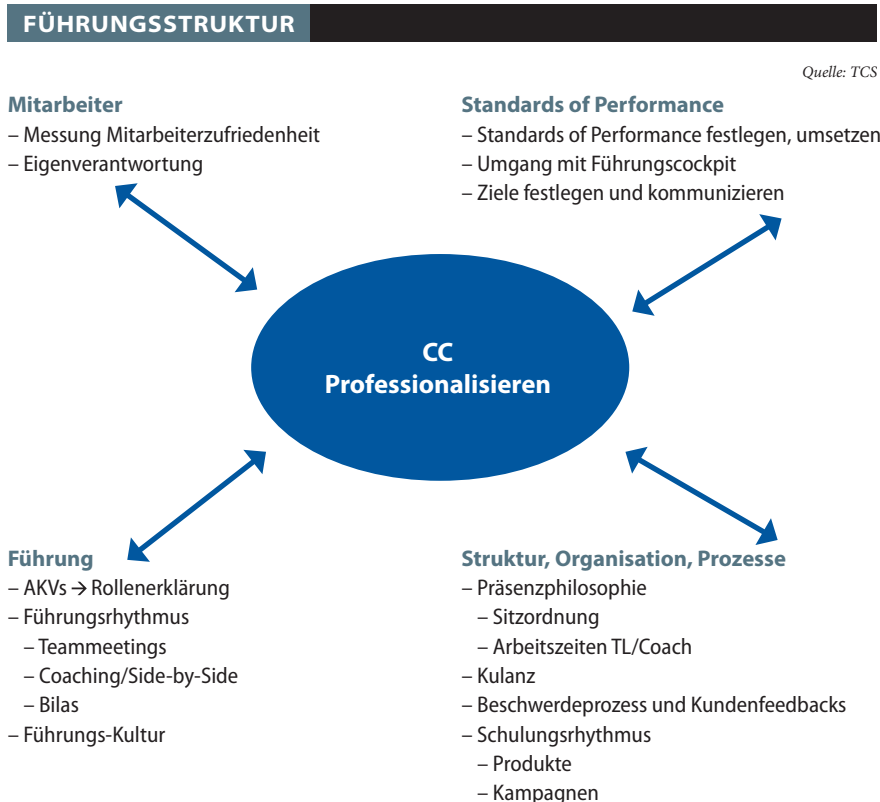
Diese Vorgabe bedeutet letztendlich nichts anderes, als die Struktur und die

Organisation komplett auf den Prüfstand zu stellen und jeden Stein einzeln umzudrehen. Wer so umfassend in gewachsene Unternehmen eingreift, der sollte dies nie ohne Beteiligung der Betroffenen machen. Mirjam Gosetti bestätigt: „Wir haben externe Berater hinzugezogen, die auf derartige Prozesse spezialisiert sind, und haben gemeinsam strukturierte Interviews mit den Standortleitern, mit Teamleitern, Coaches, aber auch mit den Mitarbeitern aus dem direkten Kundenkontakt geführt.“ Es sei immer sinnvoll, auf die Erfahrungen und die Ideen derjenigen zurückzugreifen, die direkt betroffen sind. Sie mitzunehmen im Prozess sei eine entscheidende Komponente für den späteren Erfolg: „Wenn sich die Mitarbeiter nicht gut informiert fühlen, gibt es keine Weiterentwicklung, dann regieren Gerüchte und Angst.“

Die Kommunikation spielte nicht nur in der Umbruchphase eine wichtige Rolle. Auch heute kommt ihr besondere Bedeutung zu. „Ich bin in jedem Quartal mindestens einmal an jedem Standort, um mit den Mitarbeitern direkt zu sprechen und über alles zu informieren, was für unsere gemeinsame Arbeit relevant ist“, beschreibt Gosetti den aktuellen Stand. Dieser direkte Austausch war ein bewusst gewähltes Ziel der Strukturreformen, bei denen eine Führungsebene komplett herausgenommen wurde.

Führungsprinzipien werden vereinheitlicht

Ohnehin hat sich einiges an der Spitze der Organisation verändert. Angesichts einer Struktur mit drei einzelnen Standorten hatte jeder leitende Mitarbeiter für sich ein eigenes System aus Führung, Kennzahlen und Reportings entwickelt. „Wir brauchten aber eine Vereinheitlichung, wollten wir die Standorte zwecks verbesserter Effizienz enger miteinander verknüpfen.“ So wurde ein Führungsmodell geschaffen, in dem Grundsätze, Abläufe und Rhythmen geregelt werden. „Es kann und darf dabei nicht darum gehen, einzelnen Führungskräften einen bestimmten Stil aufzupressen zu wollen. Wir schaffen aber einen Rahmen, mit dem wir Stabilität und Kontinuität sicherstellen können“, betont Gosetti. Die klaren Vorgaben zur Führung sollen, so das Ziel, die Mitarbeitermotivation steigern, die ihrerseits wiederum zu besseren Zahlen und mehr Zufriedenheit bei den Mitgliedern führen soll.



Das Führungsmodell regelt Grundsätze wie etwa Arbeitsweisen (Führungsrhythmus, Führungsprinzipien etc.), welche das Rückgrat des Führungsverhaltens im Contact Center darstellen. Der Zweck des Führungsmodells ist es, Stabilität und Kontinuität im Kundenservice sicherzustellen, was sich wiederum positiv auf die Mitarbeitermotivation und schlussendlich auf die Performance und Mitgliederzufriedenheit auswirkt.

» Daneben spielen die vereinheitlichten Prinzipien der Führung auch eine grundlegende Rolle für die zweite Baustelle: das Routingkonzept. Der TCS führte erstmals eine Level-Struktur ein. Die eingehenden Anfragen werden dabei zunächst auf dem First Level entgegengenommen, wobei es jeweils Teams für telefonische und schriftliche Anfragen gibt. Je nach Volumen unterstützen sie sich gegenseitig. Mirjam Gosetti erläutert: „Kommen aktuell viele Telefonate herein, dann werden diese auch von den eigentlich für Schriftverkehr zuständigen Teams angenommen, sind es verstärkt schriftliche Anfragen, gehen diese auch an die Call-Agents.“ Das Sorge nicht nur für eine schnellere Bearbeitung, sondern auch für Abwechslung im Arbeitsalltag der Mitarbeiter. Das Second Level fängt den Überlauf der ersten Ebene ab und kümmert sich um spezielle Fälle wie etwa das Korrigieren falscher Rechnungen. „Als dritte Stufe haben wir dann für Anliegen, die ein höheres fachliches Know-how voraussetzen, das so genannte Spezial-Level.“ Gemeint sind damit etwa Anfragen zur Kfz-Versicherung oder Beschwerden jedweder Art. Auf dem Weg zur Level-Struktur wurden die Mitarbeiter einbezogen: „Wir haben die

Teams umgestaltet und dabei sehr darauf geachtet, dass wir die jeweiligen Stärken der Kolleginnen und Kollegen richtig einsetzen.“

Schließlich wurden noch die „Standards of Performance“ definiert, mit denen etwa die Datenquellen für das stringente Reporting und die Ebenen, auf denen Reports erstellt werden sollen, festgelegt wurden. Dabei ist auch eine Formulierung, die hellhörig macht: „Steigerung der Verkaufszahlen.“ Sollen die Agents den Mitgliedern verstärkt Zusatzprodukte verkaufen? Wandelt sich der TCS von einem Dienstleister für Mitglieder hin zu einem Versicherungsmakler? „Das Verkaufen von Versicherungen oder anderen Produkten, die wir neben den Serviceleistungen noch im Portfolio haben, gehört selbstverständlich zu einer Beratung dazu“, erklärt Mirjam Gosetti, „Wir wollen beraten und machen dazu Vorschläge, was zur jeweils individuellen Situation unseres Mitglieds passt.“ Das Kernprodukt sei und bleibe die Mitgliedschaft, diese Basis zu verbreitern die vorrangige Aufgabe.

Das klingt recht zurückhaltend und wird auch nicht durch das neu eingeführte Prämienmodell konterkariert. Es

schafft kleine Anreize, bei denen allerdings auch der beste Verkäufer nicht reich werden wird: „Jeder Mitarbeiter im Contact Center hat die Möglichkeit, sich eine Prämie zu verdienen. Die dafür zu erreichenden Ziele sind individuell und auf maximal vier pro Mitarbeiter limitiert.“ Je nach Beschäftigungsgrad können so bis zu 2 000 Schweizer Franken jährlich herauskommen.

Nur ein Zwischenergebnis

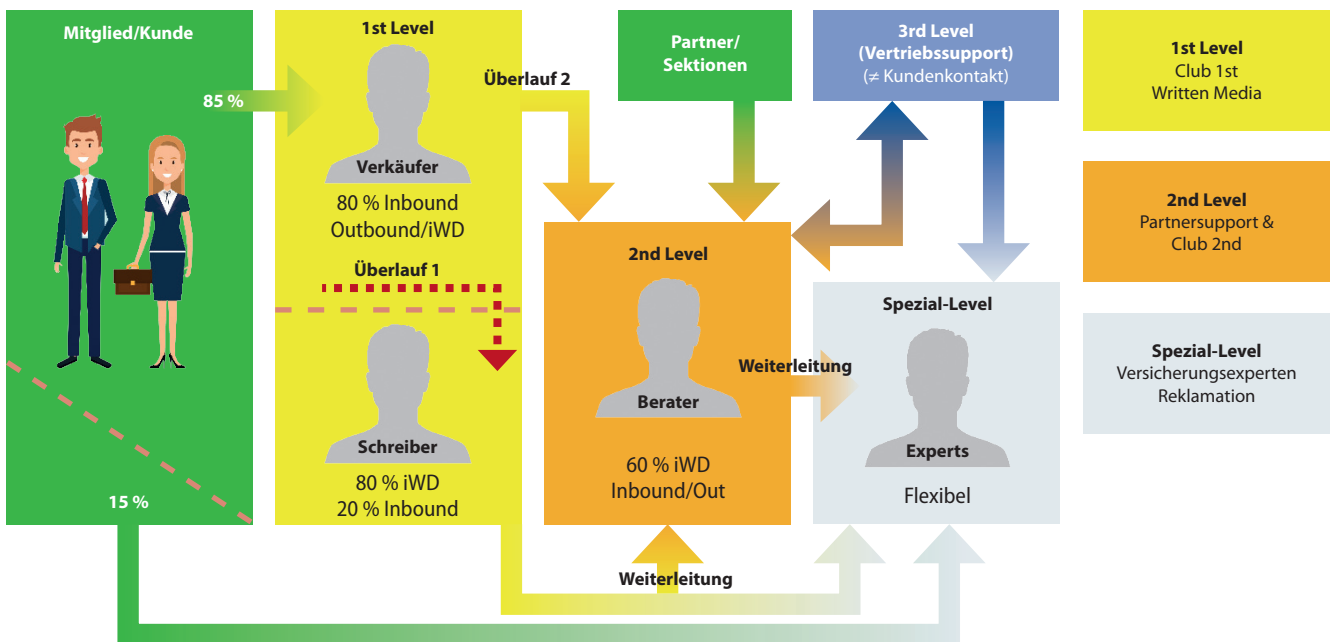
Tiefe Eingriffe in Betriebsorganisationen haben stets auch weiterreichende Wirkungen, wie auch Gosetti bekennt: „Natürlich haben wir in der letzten Zeit eine gestiegene Fluktuationsrate verzeichnen müssen. Allerdings muss ich sagen, dass dies wohl auch notwendig war, um die angestrebten Ziele erreichen zu können.“ Betroffen waren auch leitende Mitarbeiter – die Führungsebenen an den einzelnen Standorten wurden komplett ausgetauscht.

Inhaltlich brachten die neuen Strukturen unmittelbare Erfolge: Die Bearbeitungsdauer von schriftlichen Anfragen konnte binnen eines Monats von vorher durchschnittlich mehr als neun Tagen auf knapp über zwei Tage gedrückt werden.

LEVEL-STRUKTUR

Am 1. April 2017 wurde die neue Level-Struktur in den drei Call Centern des TCS eingeführt. Je nach Anrufvolumen und Aufkommen von schriftlichen Anfragen unterstützen sich die Teams gegenseitig.

Quelle: TCS





Dank klarer Ziele und vereinfachten Reports können sich die Führungskräfte aber auch die Mitarbeitenden besser mit den gesetzten Zielen identifizieren. Dies bewirkt eine bessere Mitarbeitermotivation und wirkt sich somit auch durch steigende Verkaufszahlen aus.

Auch die Erreichbarkeit per Telefon wurde signifikant verbessert. Das allerdings ist für Mirjam Gosetti nur ein Zwischenschritt: „Hier gibt es noch Optimierungspotenzial. Die saisonalen Peaks konnten wir aber bereits durch professionalisierte Planung und ein zentrales Echtzeitmanagement glätten.“ Anfang dieses Jahres ging es an das Aufräumen bei den kommunizierten Rufnummern und E-Mail-Adressen. „Wir hatten ursprünglich 30 verschiedene Nummern für unterschiedliche Einsatzzwecke, jetzt sind es noch sieben“, so Gosetti.

Mobilität bleibt der Kern

Auch der Abwärtstrend bei den Umsätzen wurde gestoppt. Offensichtlich zeigt die prognostizierte Kausalkette aus klaren Zielen, Mitarbeiteridentifikation sowie -motivation hin zu verbesserten Verkaufszahlen Wirkung. Gosetti: „Gerade bei unserem zentralen Produkt, der Mitgliedschaft, können wir seit Mitte 2017 wieder steigende Zahlen verzeichnen.“ Kein Grund, sich auszuruhen: „Das Projekt zur Stabilisierung des Contact Centers ist noch nicht abgeschlossen. Im laufenden Jahr werden wir uns beispielsweise um die verbesserte Integration der Anliegen-Erfassung in unserem CRM-System kümmern.“ So könne man deutlich besser in die Organisation zurückspielen,

was die Mitglieder denken und wünschen. Der Kern der Aktivitäten wird aber der Erhalt der Mobilität bleiben. Während in der Autofahrer-Nation Deutschland Mobilität oft mit „freier Fahrt für freie Bürger“ übersetzt wird, hat Gosetti eine ganz andere Definition: „Mobilität ist für mich die Freiheit, wählen zu können, mit welchem Verkehrsmittel ich etwa den Weg von zu Hause zur Arbeit zurücklegen möchte.“ Ihr Job bringe es mit sich, viel innerhalb der Schweiz unterwegs zu sein. „Da muss es nicht immer das Auto sein, um von A nach B zu kommen. Der Zug ist in vielen Fällen die bessere Wahl.“ Als Betriebsökonomin stünden eben Effizienzkriterien bei ihr hoch im Kurs.

Ganz unabhängig von ihren persönlichen Präferenzen sieht Mirjam Gosetti eine klare Entwicklung in der Mobilität, bei der es sich vorwiegend nicht nur um die Bindung an bestimmte Verkehrsmittel oder Technologien handle: „Für die Mobilität der Zukunft ist das Fahrzeug an sich nicht mehr wichtig, sondern die individuelle Fortbewegung. Nicht der Besitz entscheidet, es ist die Nutzung, die uns mobil bleiben lässt.“ Von solcher Weitsicht auf verschiedenen Ebenen werden sicher auch die Mitglieder des Touring Clubs Schweiz zukünftig weiter profitieren.

Holger Albers



CAT-AWARD 2019

Im nächsten Jahr wird der CAT-Award für die Call Center-Manager des Jahres aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bereits zum 19. Mal verliehen. CallCenterProfi hat die Bewerbungsunterlagen und allgemeine Informationen zur Bewerbung, Nominierung und Verleihung schon für 2019 aktualisiert. Damit ist die neue Bewerbungsrunde eingeleitet. Alle



Details zur höchsten personenbezogenen Auszeichnung im Call und Contact Center-Segment, die „Hall of Fame“ aller bisherigen Gewinner sowie die Porträts der ausgezeichneten Projekte und der dazugehörigen Macher unter: www.callcenterprofi.de/cat-award ... oder Scannen Sie den QR-Code mit Ihr Smartphone.

