

## CAt-Award Österreich

Der Kontakt zu Kunden und Mitarbeitern ist Natascha Kantauer-Gansch sehr wichtig. Ihr Anspruch an hohe Qualität und Kundenservice, der sich auszahlt, haben ihr Projekt SALES PUSH inspiriert. Auf ihr Team konnte die Bereichsleiterin Customer Service bei der A1 Telekom Austria AG bei der Umsetzung immer zählen, und innerhalb von fünf Monaten hat der Customer Service-Bereich die selbst gesetzten Ziele sogar übertroffen.



# „Ich brauche mein Team“

Die Begeisterung überträgt sich durch den Telefonhörer. Natascha Kantauer-Gansch liebt ihren Job und ihre Mitarbeiter. Nach dem Studium der Handelswissenschaft mit den Schwerpunkten Bankbetriebslehre und Unternehmensrechnung/Revision steigt sie im Finanzbereich des Unternehmens A1 mobilkom ein. Nach einem Jahr erhält Natascha Kantauer-Gansch das Angebot, das Projekt zur Euroumstellung zu übernehmen. „Ich arbeite gerne mit Menschen zusammen. Damals habe ich schnell festgestellt, dass mir die Kommu-

nikation fehlt“, erzählt sie. Sie nutzt die Chance und wechselt 1999 in den Customer Service als Abteilungsleiterin Special Projects. Natascha Kantauer-Gansch verantwortete die Strategieentwicklung, das Prozessmanagement und die Personalentwicklung. „Die größte Herausforderung war für mich, der Aufbau des neuen Standorts im Burgenland“, berichtet sie. „Es war der erste Call Center-Standort, den ich selbst aufgebaut habe, einschließlich der Mitarbeiterrekrutierung.“

2004 folgt der nächste Schritt auf der Karriereleiter: Natascha Kantauer-

Gansch wird Bereichsleiterin Customer Service und Sales mit knapp 800 Mitarbeitern. Bereits ein Jahr später entscheidet die Geschäftsführung, dass Customer Service und die Shops zusammengelegt werden sollen. Wieder sind Organisationsgeschick und strategisches Talent der Chefin gefragt. „Unser Ziel war es, ein konsistentes Kundenerlebnis zu entwickeln“, beschreibt sie die Aufgabe. „In beiden Bereichen herrschte ein unterschiedliches Qualitätsverständnis, es wurden verschiedene Tools eingesetzt. Das galt es, auf einen einheitlichen Stan-

dard zu bringen.“ Bis 2009 verantwortet Natascha Kantauer-Gansch die Neuorganisation des gesamten Bereichs, die Integration von Outbound Call Services und die Implementierung einer neuen Sourcing-Strategie. Außerdem trägt sie die Vertriebsverantwortung für rund 50 A1-Shops.

2009 folgt die Verschmelzung der A1 Mobilkom mit der Telekom Austria, die 2010 umfirmiert in A1 Telekom Austria. Mobilfunk und Festnetz kommen nun aus einer Hand. „Das musste auch im Customer Service abgebildet werden“, erinnert sich Natascha Kantauer-Gansch. Seit März 2009 ist sie Bereichsleiterin des Customer Service bei der A1 Telekom Austria AG. Sie hat daran mitgewirkt, dass die Kunden in Österreich das neue Motto „Alles aus einer Hand“ erleben können.

Die Mitarbeiter im Customer Service sind verantwortlich für die Betreuung von Privatkunden sowie kleinen und großen Business-Kunden über alle Kanäle – Social Media, Telefon, E-Mail, Chat. Die technischen Mitarbeiter sind für die Herstellung der Produkte und die Bewältigung von Störungen bei Kunden zuständig. Beides ist nun in einem Bereich verankert. Die Schnittstellen zwischen der technischen Serviceline und den technischen Einheiten vor Ort mussten gemanagt werden. So führt Natascha Kantauer-Gansch Welcome-SMS und Welcome-Calls ein, mit denen die Servicetechniker den Kunden etwa eine halbe Stunde vor ihrer Ankunft ihr Eintreffen ankündigen. Mit Menschlichkeit und der Wertschätzung der Kunden gewinnt das Team von Natascha Kantauer-Gansch das Vertrauen der Kunden.



Natascha Kantauer-Gansch mit ihrem Kernteam des Projektes SALES PUSH.

Foto: © A1 Telekom Austria

### Neuer Eigentümer, neue Strategie

Auch das vergangene Jahr war für die Bereichsleiterin spannend: „Durch den neuen Eigentümer América Móvil wurden wir wieder neu gefordert. Die neue Marschrichtung hieß Effizienzsteigerung und Sales Execution. Wir im Servicebereich verfolgten aber das Ziel, uns mit einem einzigartigen Serviceerlebnis am Markt zu positionieren. Die Frage war nun, welchen Wert unser Service hat.“ Die Idee wird geboren, neben Service auf Sales, also Verkauf zu setzen – das Projekt SALES PUSH startet. Natascha Kantauer-Gansch erklärt: „Wir haben 70 000 bis 75 000 persönliche Kundenkontakte am Tag, aber nur in jedem 30. Kontakt kam es zu einem Verkaufsabschluss. Die neue Zielsetzung war es, dass jeder Servicekontakt auch für den Verkauf genutzt wird. Mit drei richtigen Fragen können wir den Bedarf des Kunden erkennen und ihm das passende Produkt anbieten.“

Anfangs hört man im Unternehmen kritische Stimmen, ob der Servicebereich überhaupt verkaufen kann. Auch die Servicemitarbeiter selbst sind unsicher. „Unser Zeitrahmen betrug fünf Monate“, erzählt Natascha Kantauer-Gansch. „In diesen fünf Monaten musste ich mit meinem Team die Mitarbeiter für die Idee gewinnen und die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen.“ Die Servicemitarbeiter sollen motiviert werden, Produkte zu verkaufen, und gleichzeitig soll die

Kundenzufriedenheit steigen. „Die Größe der Organisation stellte uns vor eine große Herausforderung. 950 Mitarbeiter verteilt über sieben Standorte mussten in kurzer Zeit geschult werden“, erinnert sich die Bereichsleiterin.

### Mit fünf Assen zum Verkauf

Um die Mitarbeiter für das Projekt zu gewinnen, werden die fünf Assen eingeführt, ein Modell der strategischen Gesprächsführung, das auf Service und Verkauf zugeschnitten ist. Das gesamte Projekt steht auf fünf Säulen, eine davon sind die „5 Assen“. Natascha Kantauer-Gansch erklärt: „Dabei ging es darum, den Mitarbeitern zu zeigen, wo sie schon gut aufgestellt sind – das war vor allem beim ersten und letzten Eindruck, den sie bei den Kunden hinterlassen, sowie bei der Lösungsfindung. Noch nicht so gut waren wir bei der Bedarfsermittlung und der Lösungspräsentation.“ Hier lernen die Mitarbeiter in einer Workshopreihe, wie sie mit den richtigen Fragen die Kunden unterstützen können und wie das Gespräch verlaufen kann, wenn am Anfang die Bedarfsaufnahme steht. Die Workshopreihe wird von Filmen begleitet, die reale Beispiele aus dem Arbeitsalltag zeigen, von E-Learnings und von den fünf Assen in Form von großen Spielkarten, die die Methodik konkret beschreiben. Außerdem unterstützen Coaches die Mitarbeiter mit Einzelcoachings und Feedback. „Am Anfang

» verfolgten wir das Ziel, dass die Mitarbeiter besser wurden und die Abschlussquoten stiegen. Und dann kam der Spaßfaktor dazu“, sagt Natascha Kantauer-Gansch. Heute macht es den Servicemitarbeitern Spaß zu verkaufen.

Ein wesentlicher Faktor für den Erfolg ist das Incentive-Modell MySales, eine weitere Säule des Projektes. „Die Mitarbeiter haben einen Anreiz, mehr verdienen zu können, wenn sie das Beste herausholen“, erklärt die Bereichsleiterin. „Das Incentive-Modell wird sehr gut akzeptiert.“ Das Provisionsmodell clustert die Produkte in drei Gruppen: in Fokusprodukte mit einer Provision von zehn Euro/Stück, in die Produktgruppe 1 mit einer Provision von drei Euro/Stück und in die Produktgruppe 2 mit einer Provision von einem Euro/Stück. Die Cluster werden gemeinsam mit dem Marketingbereich festgelegt in Korrelation zwischen der Wertigkeit der Produkte und der Ausschüttung. Statt Schwellwerte werden Bonusstufen festgelegt, das heißt, wer mehr verkauft, erhält mehr Provision. Bereits der erste Verkauf zählt mit Ausnahme für die Mitarbeiter im Outbound Call Center, zu deren Job der Verkauf bereits zählt. Diese Mitarbeiter erhalten ab einem Umsatz von 100 Euro Provision. Ab einem

definierten Verkaufswert kommen die Mitarbeiter in die Bonusstufe 2, hier gibt es dann die 1,5-fache Provision pro verkauftem Produkt. „Wesentlich für die Motivation der Mitarbeiter ist die Transparenz von MySales“, ergänzt Natascha Kantauer-Gansch. „Unser früheres Incentive-Modell hat nicht funktioniert. Das neue Modell umfasst auch ein transparentes Sales-Tool. So können die Mitarbeiter am Folgetag ihre Verkäufe vom Vortag sehen. Außerdem bekommen sie regelmäßig SMS, um sie zu motivieren, zum Beispiel dass ihnen nur noch 25 Euro fehlen, um in Bonusstufe 2 zu gelangen.“ Für das Sales-Tool, eine weitere der fünf Säulen von SALES PUSH, musste das Team zunächst die Basis schaffen, um die individuellen Verkaufserfolge erfassen zu können. So ist es heute möglich, beispielsweise ein Mitarbeiterranking zu erstellen, mit dessen Hilfe sich die Servicemitarbeiter mit den Kollegen vergleichen können. „Ein großes Event ist auch die Oskar-Verleihung an die besten Mitarbeiter, die zweimal im Jahr beim Management Meeting stattfindet“, erzählt Natascha Kantauer-Gansch.

Im Customer Service-Bereich sind viele langjährige Mitarbeiter beschäftigt, für die Verkauften eine ganz neue Aufgabe dar-

stellt. Für die jüngeren Mitarbeiter ist die Hemmschwelle niedriger. „Uns war es wichtig, alle Mitarbeitergruppen abzuholen und auf dem Weg mitzunehmen“, betont die Bereichsleiterin. Trotz aller Schulungs- und Trainingsmaßnahmen verkaufen heute nicht alle der 950 Servicemitarbeiter. „Nicht jeder Mitarbeiter kann verkaufen“, erklärt sie. „Das sind dann für uns die besten Service-Agents, die komplexe Serviceanliegen für die Kunden positiv lösen. Wir wollten auf keinen Mitarbeiter Druck ausüben, dass er verkaufen muss.“

Die Sales-Ziele, die sich Natascha Kantauer-Gansch und ihr Team gesetzt hatten, waren ehrgeizig: Die Verkäufe sollten um zehn Prozent gesteigert werden. Das Ergebnis fiel dann viel besser aus: Die Sales-Leistung pro Mitarbeiter stieg um 30 Prozent, das Gesamtvolumen um 20 Prozent. Das KPI-Dashboard für Mitarbeiter und das Sales Dashboard für die Führungskräfte, die fünfte Säule, geben stets einen aktuellen Überblick über die Kennzahlen zur Verkaufsleistung.

Zu Beginn des Projekts stand die Frage, inwiefern SALES PUSH Zusatzkosten verursacht. Es wurde befürchtet, dass der zusätzliche Verkauf zu längeren Kundengesprächen führen könnte und damit die Channel-Time ansteigen würde. „Aber

**DIE FÜNF SÄULEN DES PROJEKTES**



Foto: © AI Telekom Austria

Es kristallisierten sich fünf Schwerpunkte für das Projekt SALES PUSH heraus, die zu den Säulen des Projektes wurden.





Die Mitarbeiter im Customer Service stellen heute einen wichtigen Vertriebskanal im Unternehmen dar.

die Mitarbeiter nutzen die Gesprächszeit effektiv für den Verkauf“, räumt Natascha Kantauer-Gansch den Kritikpunkt aus. Am Ende fand das Team im Unternehmen viel Unterstützung – auch von anderen Sales Channels. Und die Kundenzufriedenheit stieg ebenfalls. „Das Management-Team wurde überrascht vom Kundenlob“, erzählt die Bereichsleiterin. So hatte beim technischen Service ein Mitarbeiter dem Kunden ein Glasfaserprodukt angeboten, um die Performance seines Produktes zu verbessern. „Der Kunde war begeistert“, erzählt Natascha Kantauer-Gansch.

Auch dass das Projekt SALES PUSH innerhalb von fünf Monaten umgesetzt wurde, hat das Management Team erstaunt. „Normalerweise laufen große Projekte in großen Konzernen über mehrere Jahre. Wir haben innerhalb kürzester Zeit ein neues Incentive-Modell und ein Dashboard entwickelt und implementiert“, berichtet Natascha Kantauer-Gansch stolz. „Wir haben gezeigt: Auch ein Konzern kann schnell sein, wenn man ein gemeinsames Ziel verfolgt.“

### Das Geheimnis des Erfolgs

Der Erfolg der Bereichsleiterin kommt nicht von ungefähr. Sie agiert nicht aus dem stillen Kämmerlein heraus, sondern geht zu den Mitarbeitern. „Ich bin sehr gerne bei meinen Mitarbeitern und möchte sie spüren. Mir ist es wichtig, zu erfahren, wie es ihnen mit der Strategie geht und ob es Themen gibt, die sie beschäfti-

gen“, erzählt Natascha Kantauer-Gansch. „Dadurch bekomme ich perfektes Feedback, um die Strategie weiterzuentwickeln oder aber den Kurs zu verändern.“

Dass SALES PUSH mit Erfolg gekrönt wird, daran trägt auch Natascha Kantauer-Ganschs Enthusiasmus bei. Sie brennt für ihre Aufgaben und das Projekt: „Man muss Leidenschaft für das Thema mitbringen, das man vorantreiben will, und bereit sein, auch mal eine Extrameile zu gehen. Ein Projekt ist immer auch etwas Emotionales. Man muss den Mitarbeitern den Sinn erklären und dafür sorgen, dass sie den Sinn verstehen und das Projekt positiv sehen.“ Außerdem sei es wichtig gewesen, sich in dieser Zeit ganz auf dieses eine Thema zu fokussieren.

Natascha Kantauer-Gansch ist stolz – auf ihr Team und auf die Auszeichnung als Call Center-Managerin des Jahres. „Ich war überwältigt, als mein Name bei der Preisverleihung genannt wurde“, freut sie sich. Und was sie anschließend erlebt hat, wird die Bereichsleiterin nie vergessen: „Ich bekam viele SMS mit Glück-

wünschen und Fotos, auf denen meine Mitarbeiter den Award gefeiert haben.“

Natascha Kantauer-Gansch schätzt den Rückhalt, den das Unternehmen ihr von Anfang an gegeben hat. „Die A1 Telekom Austria Group hat Vertrauen in ihre Mitarbeiter. Wenn man als Mitarbeiter bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, bekommt man viele Möglichkeiten, eigenständig zu arbeiten und sich weiterzuentwickeln“, betont sie. „Ich habe jedes Jahr neue Aufgabengebiete weiterentwickeln und mich persönlich entfalten können.“ Natascha Kantauer-Gansch hat bereits neue Ziele im Visier. Sie möchte mit ihrem Team in Österreich eine neue Benchmark setzen, den besten Service in Verbindung mit digitalen Angeboten bieten und gleichzeitig die Menschen in den Mittelpunkt stellen. „Wir brauchen beides: die digitale Erfahrung und die menschliche Note“, betont die Bereichsleiterin und ist zuversichtlich, dass sie das mit ihrem Team erreichen kann.

Michaela Kreuzpointner



### ÜBER A1 TELEKOM AUSTRIA

A1 ist nach eigenen Angaben mit rund 5,5 Mio. Mobilfunkkunden und knapp 2,3 Mio. Festnetzanschlüssen Österreichs führender Kommunikationsanbieter. A1 bietet ein umfassendes Gesamtangebot aus einer Hand, bestehend aus Sprachtelefonie, Internetzugang, digitalem Kabelfernsehen, Daten- und IT-Lösungen, Mehrwertdiensten, Wholesale-Services und mobilen Business- und Payment-Lösungen. Zu A1 Telekom Austria zählen die Marken A1, bob, Red Bull MOBILE und Yesss!