



Samirale Foto: Management Circle

CAt-Award 2007 für Deutschland

Vom Saarland an die Waterkant



Uwe Lamnek: Call Center-Manager des Jahres 2007

Aus insgesamt 13 CAt-Award-Bewerbern, die die Endrunde zur diesjährigen CAt-Award-Verleihung auf der CallCenterWorld-Messe erreichten, holte er sich, noch unter AOL-Flagge, den Sieg für Deutschland: Uwe Lamnek ist stolzer Gewinner des Call Center-Preises in Berlin.

Eigentlich verfolgt ihn das Thema schon seit dem Studium: Uwe Lamnek, bis Anfang März diesen Jahres noch COO der AOL Kundenservice Operations GmbH Deutschland in Duisburg und seit kurzem unter Hansenet-Flagge in gleicher Funktion für die Customer Operations im Privatkundengeschäft verantwortlich, schrieb schon während seines Studiums der Technischen Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Kaiserslautern Diplomarbeiten zu Themen wie „Sind Call Center planbar?“. Und er jobbte im Call Cen-

ter, auch bei der Bertelsmann-Gruppe – seinem späteren ersten Arbeitgeber, AOL Bertelsmann Online. Lamnek hat das „Handwerk“ Call Center sozusagen von der Pike auf gelernt. Von der Abteilung technischer Support über den kaufmännischen Bereich bis hin zur klassischen Agent-Tätigkeit kennt er die Arbeitsabläufe von Telefoneservices präzise seit seinen Praktika in Call Centern während der Studienzeit. Und schon frühzeitig hat er sie für sich mit fundierten visionären Zielen eines hochorganisierten, aber menschlich orientierten und zu-

kunfts-fähigen Call Center-Managements unterlegt. Später dann, in ersten Positionen bei AOL innerhalb der Service Operations-Einheit, war er Director Business Planning und Workforce Management.

Mit Futurama wurde eine Service-Vision wahr gemacht

So wundert es nicht, dass der heute 36-jährige, gebürtige Saarländer mit Begeisterung von seinem Ende 2004 ins Leben gerufenen AOL-Projekt „Futurama“ so erzählt, als sei es nicht nur ein persönlicher Meilenstein in seiner Call Center-Karriere, sondern auch ein Schritt vorwärts für die ganze Branche. Von Futurama ist Lamnek bis in die Grundfesten überzeugt und hat das Projekt binnen nur knapp zwei Jahren mit einer kleinen Service-revolution bei dem Internet-Provider AOL, bis dato schon unter den Top 3 der Kundenservice-Organisationen, äußerst erfolgreich umgesetzt. Mit einer nicht wenig heiklen Umstellung der gesamten Ablauf- und Aufbauorganisation unter neuen Vorzeichen. Im Mittelpunkt des Projekts stand die Entwicklung des Call Centers vom reinen Anlaufpunkt für Problemlösungen und Kundenanfragen zu einem Vertriebs-Profit Center mit bester Performance. Schließlich wurden hier laut Analyse von Lamnek bereits im Jahr 2005 fast unbemerkt rund 80 Prozent der Vertriebsleistung



Publikumsmagnet auf der CallCenterWorld: Die Verleihung der CAT-Awards 2007

Die zentrale Frage, die den Projektstart von Futurama initiierte, der im Namen an sich schon eine visionäre Note trägt, lautete: „Sind wir in der Lage, auch in Zukunft einen Top-Kundenservice zu erbringen und die Kriterien zu Effizienz und Qualität einzuhalten vor dem Hintergrund, dass sich Produkte und Kundenerwartungen im Markt verändert haben?“, erzählt Uwe Lamnek.

Mut zum Abschied vom reinen Preisdanken

Im tieferen Vergleich zu anderen Call Center-Organisationen fällt auf, dass es bei Lamneks Konzeption des optimalen Top-Kundenservice Centers

orientierten Centers hin zu einem Kundenservice, der fit für die Zukunft ist und herkömmliche, notwendige Mess-Kennzahlen zur Steuerung mit Qualität in Service, Produkt und Performance kombiniert. In der Praxis bedeutete das ein ziemlich hartes Stück Arbeit – war es doch bis zu diesem Zeitpunkt das bisher größte und umfangreichste Projekt seit Existenz des AOL Kundenservices. Die reinen Kennzahlen-Ziele der Neuausrichtung waren beispielsweise

- schnellere Time-to-Market-Zeiten, von der Produktentwicklung bis zur Markteinführung und dem Vertriebsstart
- besserer Support neuer Produkte, die über die Inhouse-Call Center von den Agents im Kundenkontakt betreut werden
- klares, proaktives Cross- und Up-Selling nach dem Bundle-Gedanken
- bessere Service Performance, beispielsweise bei den Fallabschlussraten im telefonischen Erstkontakt zum Kunden.

Das Call Center wurde vom reinen Anlaufpunkt für Problemlösungen und Kundenanfragen zu einem Vertriebs-Profit Center mit bester Performance.

von AOL Deutschland erbracht, konfrontiert mit einer wachsenden Anzahl von supportfähigen Produkten und Prozessen. Klassiker des Internet-geschäfts wie Internet-Zugänge in Schmal- und Breitband, Musikdownloads, AOL Telefonie und Mobiltelefoniegeschäft, Sicherheitsprodukte oder Komfort-Features wie Instant Messenger hatten das Kern-Produktportfolio längst stark diversifiziert.

nicht allein um straff organisierte Effizienz und das derzeit arg in Mode gekommene, rein preisorientierte Erhaschen von Aufträgen geht, sondern vorrangig um einen Ansatz, der eine wertorientierte Weiterentwicklung von Servicedenken und Vertrieb im Call Center verfolgt. Im Klartext hieß das für die AOL-Kundenserviceorganisation: Neuaufstellung des bisher nach dem Trouble-shooting-Modell

Mit neuen Supportstrukturen näher dran am Kunden

Dazu wurden mehrstufig auf Mitarbeiterseite auch neue Supportstrukturen in den Agententeams umgesetzt, die zunächst im Unternehmen nicht nur für reine Freude sorgten, weil sie eine Art „Kulturrevolution“ für die Customer Service-Sparte von AOL bedeuteten. So werden beispielsweise zukünftig neben den Kundenberatern, die als Generalisten stärker als bisher service- und verkaufsorientiert

arbeiten sollten, auch so genannte Fachberater eingesetzt. Sie übernehmen als Spezialisten beispielsweise bei technischem Support oder anderen Problemen der zweiten Ebene medienübergreifend vernetzt einen Kundenfall und sollten für spezielle Anforderungen von Kundenseite als Fachexperte bereitstehen, weniger

für den aktiven Verkauf. Ein weiteres so genanntes „NPL-Team“ ist innerhalb der Kundenserviceeinheit zukünftig vorrangig damit beschäftigt, neue AOL-Produkte und Lösungen (NPL) für den Markt zu entwickeln und sich ganz auf die möglichst effiziente Einführung mit entsprechenden Pilottests bis hin zur Serien-

reife im Call Center-Service zu kümmern. Ebenso werden sie beispielsweise selektiv als Teil der „VIP-Hotline“ eingesetzt, um die Kundenberater zu unterstützen, wenn Kunden zu einem bestimmten Geschäftsvorfall erneut angerufen werden müssen. Natürlich wurden für die neue Agent-Struktur entsprechende Entlohnungs-



Interview mit Uwe Lamnek

Der Call Center-Manager des Jahres 2007 für Deutschland sprach mit uns über seine Erfolge bei AOL und seine Zukunft bei Hansenet.

„Es ist nicht die ACD oder Software! Erst einmal sind es die Menschen – danach kommt lange nichts.“



CallCenterProfi: Herr Lamnek, was war Ende 2004 der eigentliche Antrieb, ein so umfangreiches Projekt wie „Futurama“ bei AOL zu starten – und was war dabei besonders spannend?

Lamnek: Wir haben uns die Frage gestellt: Werden wir auch in Zukunft in der Lage sein, einen Top-Kundenservice zu erbringen und die Effizienzkriterien einzuhalten? Wir hatten zwar ein gutes Standing im Kundenservice, haben aber gemerkt, dass sich die Kundenerwartungen, zum Beispiel was die Erreichbarkeit angeht, verändert haben. Die Ansprüche sind schon durch die telefonischen Auskunftsdienste gestiegen, die heute ja in Bruchteilen von Sekunden am Telefon verfügbar sind. Auch die Produkte haben sich verändert. Beispiel Internet: Wenn früher für eine halbe Stunde der Server ausfiel, war das für die Kunden kein großes Problem. Heute ist es ein Hygienefaktor und es wird erwartet, dass alles immer verfügbar ist. Besonders spannend war, als uns klar wurde, dass der Ort, an dem „nur“ Kundenservice erbracht wird, sich plötzlich zur Vertriebsmaschine schlechthin entwickelte.

CallCenterProfi: Ein Projektziel war, dass sich der Support und Verkauf der Produkte im Kundenservice verbessern sollten. Wie haben Sie das geschafft?

Lamnek: Wir haben dazu ein neues Team gegründet, das die Aufgabe hat, neue Produkte und Lösungen zu gestalten und sie erst einmal im Service serienreif zu machen. Eine Art Pilotteam also.

CallCenterProfi: Futurama bedeutet auch für Ihre gesamte Organisation sicher einen Quantensprung. Wie haben Ihre Mitarbeiter, insbesondere die Agents, intern auf die Veränderungen reagiert?

Lamnek: Der Sinn dieses Quantensprungs wurde in der Belegschaft erst spät erkannt. Natürlich kam erst einmal ein „Oh, das ist ja Change Management“. Verständlich, denn schließlich haben sich eine Menge der Jobprofile und Aufgaben verändert.

CallCenterProfi: Was bedeutet das genau?

Lamnek: Nun ja, plötzlich hatten wir diese drei Kundengruppen aus Kundenberatern im Call Center, die vorrangig beraten, Kundenbeziehungen aufbauen und verkaufen sollten, den spezialisierten Fachberatern im Hintergrund und dem Entwicklungsteam. Da war es anfangs schwer, den Agents der verschiedenen Gruppen klar zu machen, dass es keine höherwertigen Gruppen gab, sondern dass alle ein Team sind.

CallCenterProfi: Was ist aus Ihrer Projekterfahrung heraus das wichtigste Kriterium für guten Kundenservice im Call Center?

Lamnek: Es ist nicht die ACD-Anlage oder die Software! Erst einmal sind es die Menschen – danach kommt lange nichts. Und dann kann man verschiedene Faktoren nehmen: Es fängt mit Lohnsystemen an und geht mit Incentivierung und einer Führungsphiloso-

phie weiter. Nachgelagert ist aber auch die Ablauforganisation im Call Center sehr wichtig. Schlechter Kundenservice ist immer noch ein Treiber, warum Kunden ein Unternehmen verlassen.

CallCenterProfi: Und Ihre persönliche Philosophie wäre ...?

Lamnek: ...natürlich habe ich Effizienzziele, aber in meiner Waagschale liegen auch Vertrieb und Kundenerfahrung. Ich erlebe es als sehr positiven Freiheitsgrad, das Leben zu dürfen. Daraus können Sie eine Top-Kundenserviceorganisation schmieden.

CallCenterProfi: Seit kurzem sind Sie als COO Customer Operations für das Privatkundengeschäft bei Hansenet zuständig, die gerade AOL Online übernommen hat. Was ist dort Ihr erstes Projekt?

Lamnek: Es ist die Integration der AOL Call Center in die Hansenet-Organisation, sozusagen der Running Man von AOL und Alice von Hansenet. Man könnte sagen, es ist die Hochzeit zweier Traumpartner, und daher unglaublich spannend, sie zusammenzubringen!

CallCenterProfi: Schmerzt es Sie bei aller Passion für Call Center denn nicht doch ein bisschen, wenn Sie jetzt als Saarländer dafür in den hohen Norden, nach Hamburg ziehen müssen?

Lamnek: Nein, ich habe gerade den Mietvertrag unterschrieben.

systeme und Incentive-Raster unterlegt, die die unterschiedlichen Aufgabenbereiche unterstützen.

Team- und Qualitätsgedanke führte zum Erfolg

Die Neuorganisation führte gerade an Projektschnittstellen laut Uwe Lamnek durchaus anfangs dazu, dass sich mancher Call Center-Agent, der in der Kundenberatung im Front Office arbeitete, jetzt unter Umständen eher als eine Art „Kundenbollwerk“ und Angehöriger einer anderen Klasse fühlte, während sich die neuen Fachberater im Hintergrund vermeintlich nur mit den edlen Sonderfällen beschäftigten. Lamnek gelang es jedoch, den Team- und Qualitätsgedanken in den Vordergrund zu rücken.

Ein Geheimnis des Erfolgs lag dabei sicher auch darin, dass im Sinne flacher Hierarchien verschiedene Mitarbeitererebenen eingebunden wurden: Sowohl Call Center-Agents an der Basis als auch operative Führungskräfte und Manager wurden konsequent in die Projektstruktur integriert. Parallel dazu scheute Lamnek sich nicht, den Blick auf andere Branchen und deren Best Practices bei den Top-Produktstars zu werfen, so beispielsweise in die exzellente und effiziente Prozesssteuerung eines japanischen Automobilherstellers oder auf den hochwertigen Produktionsprozess in der Gläsernen Manufaktur in Dresden in der eines der

derzeit hochwertigsten Luxusautomobile der Welt hergestellt wird. Uwe Lamnek blickt auf diese Erfahrung gerne zurück: „Interessant war für uns, wie ein Automobilhersteller es schafft, hohe Qualität zu niedrigen Preisen in den Markt zu integrieren und Qualitätsführer zu sein.“ Spätestens nach den ersten Ergebnissen zum Roll-out von Futurama Anfang 2006 wurde der eigentliche, wertsteigernde Sinn dieser Struktur für die Gesamtorganisation klar. Oberste Maxime für das Gesamtprojekt: Prozessorientierung und Qualität. Nach dem Livestart von Futurama sind messbare Erfolge unter anderem:

- erhöhte Vertriebs- und Retentionquoten: bei Produkten wie DSL um 54 Prozent im Up-Selling und um 16 Prozent im Cross-Selling
 - um 24 Prozent verbesserte Kundenbindung und verbesserte Neukundengewinnung
 - bessere Support-Qualität: Die Fallabschlussrate im Erstkontakt stieg zwischen drei und zehn Prozent an, die Gesamtzufriedenheit der Kunden um bis zu 24 Prozent.
- Auch eine verbesserte Weiterleitungsquote von 67 zu 33 Prozent zwischen First und Second Level-Support gab dem Projektansatz der Aufgabenteilung in den Agententeams Recht.

Auf den errungenen Erfolgen weiter aufbauen

Mit seinem marktnahen, mit Change Management-Aspekten angereicherten Futurama-Projekt setzt Lamnek Zeichen auch in seinem aktuellen Job bei Hansenet in Hamburg, zu der die Internet-Sparte von AOL im März diesen Jahres übergegangen ist. Hier werden seine AOL-Projekterfolge bereits für ein ähnliches Modell aufgegriffen. Dass Lamnek dafür vom Saarland in die Waterkant-Metropole Hamburg ziehen muss, scheint nicht weiter problematisch, denn wieder geht es schließlich um seine Passion: gute Performance in Call Center-Service und -Qualität. Kein schlechter Anspruch, um einen Preis wie den CAT-Award 2007 für Deutschland zu gewinnen. ■

Eva-Susanne Krah



Der Sieger und seine Laudatorin