



CAt-Award 2007 für die Schweiz

Mit dem Mountainbike auf Tour



Balz Kundert ist CAt-Award-Gewinner 2007 für die Schweizer LibertyCall AG.

Unter den diesjährigen CAt-Award-Siegern ist er wohl einer der sportlichsten: Balz Kundert aus dem schweizerischen Wallisellen nahm den Preis für die LibertyCall AG mit nach Hause.

Ob zum Downhill-Mountainbike-Rennen in den Schweizer Bergen, Snowmobil-Fahren in Finnland oder bei einer Tour mit dem eigenen Cabriolet – leistungsorientiert ist Balz Kundert nicht nur in seinen Hobbies, sondern auch in seinem Job als Call Center-Manager bei der LibertyCall AG, seit November 2006 ein Unternehmen der Teleperformance Gruppe. Der CAt-Award-Preisträger kümmert sich mit Elan um eines der Contact Center des Unternehmens am Standort Wallisellen, mit insgesamt über 500 Arbeitsplätzen. „Was ich mache, mache ich mit vollem Einsatz, das muss immer top sein“, sagt der 39-Jährige schlicht. Das Business

Process Outsourcing-Projekt (BPO) für den Schweizer Mobilfunkanbieter Orange, mit dem Kundert sich erfolgreich um den CAt-Award bewarb, stellte ihn seit Mitte 2004 vor höchste Anforderungen: Für das Mobilfunkunternehmen sollte der telefonische Kundendienst mit einem damaligen monatlichen Anrufvolumen von 40 000 Calls mit Unterstützung des Dienstleisters neu aufgestellt und dabei vor allem kostengünstiger organisiert werden. Außerdem sollten die Serviceperformance der Call Center-Agents nach genauen Zielwertvorgaben per tagesaktuellem Micromanagement effizienter gesteuert und die Mitarbeiter-Scorecard in ein Qua-

litätsmanagement-System integriert werden. Dazu kam im Oktober 2006 die nicht eben einfache Integration von Orange in das Teleperformance-Call Center mit 30 eigenen Orange-Agents. Anfänglich ein kleiner Kulturschock, wie Kundert zugibt. Denn: Arbeitsabläufe waren unterschiedlich geprägt und die Identifikation mit dem Unternehmen Orange groß. So mussten zwei Agent-Welten erst einmal zusammenwachsen: „Das war für mich eigentlich die größte Herausforderung“, meint Kundert im Rückblick auf die Anfangsphase des Outsourcing-Projekts. Heute identifizieren sich die Agents unter Orange-Flagge auch gegenüber den Kunden stark mit dem BPO-Prozess und dem dahinterstehenden Produkt. Der aus dem Schweizer Kanton Glarus stammende Call Center-Manager Kundert, der zuvor bei der Winterthur Versicherung im Außendienst und beim Aufbau des Customer Care-Centers Erfahrungen im Call Center-Management gesammelt hat, führt heute ein 150-köpfiges Mitarbeiter-Team in Wallisellen.

Soft-Skills im Mix mit klassischen Kennzahlen

Hilfreich für die Steuerung des gesamten BPO-Projekts waren feste Zielgrößen innerhalb der BPO-Phase, die gemeinsam mit dem Kunden Orange definiert wurden. Dazu gehörten beispielsweise Messgrößen wie:

- die Produktivität der Agents anhand von ACD-Statistiken,
- Kundenzufriedenheitswerte nach Live-Gesprächen,
- Fallabschlussquoten im Erstkontakt und
- Cross- und Up-Selling-Anteile im Verhältnis zu den gesamten Inbound-Calls.

Das angegliederte QMS-System berücksichtigte auch Coaching-Metho-



Hoch motiviert: Die Agents im Service Center der LibertyCall AG.

den wie Live Coachings, Skill-Management und andere Daten, die mit den Messgrößen zusammengeführt wurden. Dazu kamen jedoch auch Softfaktoren wie beispielsweise die „Behaviour“ eines Agents, also sein individuelles soziales Leistungsverhalten am Arbeitsplatz. Dieser Faktor führt im Bewertungssystem dann zu zusätzlichen positiven Punkten, wenn beispielsweise Agents einen geringen Abwesenheitsgrad wegen Krankheit haben oder aktiv mit eigenen Verbesserungsvorschlägen zu mehr Effizienz im Call Center beitragen. Das Mitarbeiter-Bonussystem inklusive Teambewertungen wurde an die Scorecard angegliedert. Der Vorteil:

dem Call Center-Reporting stützt. Bei den einzelnen Zielwerten werden auch die Schichtzeiten der Agents und die daraus abzuleitenden Performance-Level berücksichtigt. So kann etwa jemand, der auch nachts arbeitet, naturgemäß nicht immer eine konstant gleiche Leistung erbringen wie in einer Tagschicht, gerade wenn es um Salesvorgaben geht. Gegen den Einwand, ob seine Mitarbeiter durch das ausgefeilte Führungssystem nicht zu stark gesteuert würden, führt Kundert an: „Kontrolle gibt es in jedem Unternehmen, aber nirgendwo ist es so transparent wie in der Call Center-Branche.“

Flexibilität im Controlling steht im Vordergrund

Der Vorteil des LibertyCall-Ansatzes liegt auch in der höheren Flexibilität in den verschiedenen Leistungsaspekten, die in die Gesamtleistung des Call Centers einfließen. So können beispielsweise Mitarbeiter, die gute Verkäufer sind, eher über den Zielwert Cross- und Up-Selling punkten. Andere erzielen über besonders hohe Produktivität Pluspunkte oder haben eine gute Performance bei Zielwerten wie der Kundenzufriedenheit oder der Ersterledigungsquote. Alle Zielwerte sind zudem über die Mitarbeiter-Scorecard transparent abgebildet.

Ebenso werden alle Trainings über das Qualitätsmanagementsystem geplant. So können Skillprofile der

„Kontrolle gibt es in jedem Unternehmen, doch fast nirgendwo ist sie so transparent wie in der Call Center-Branche.“

Mitarbeiter konnten selbst innerhalb der Zielgrößen eigene Leistungsgewichtungen setzen, beispielsweise bei den Themen Service oder Verkauf. Danach bemessen sich heute entsprechende Bonuswerte. Zielsetzung war, dass eine dynamische Feedbackschleife entsteht und außerdem eine 360-Grad-Sicht auf Kunden und Mitarbeiter den Qualitäts-Level gleichberechtigt neben den Kennzahlen aus



Balz Kundert, Call Center-Manager des Jahres 2007 für die Schweiz, sprach mit uns über sein ausgezeichnetes Projekt.

„Ein Unternehmen lebt in erster Linie vom Produktverkauf.“



CallCenterProfi: Sie haben für das Orange ein BPO-Projekt im Call Center umgesetzt und den Kundenservice unter neue Qualitätsmerkmale gestellt. Keine leichte Aufgabe, denn das Call Center musste ja in die Teleperformance-Landschaft integriert werden. Gab es besondere Anforderungen?

Kundert: Ja, zum einen ist es in der Schweiz das erste und größte Call Center-BPO-Projekt. Zum anderen ist der Mobilfunkmarkt sehr lebendig – durch die Preisaktionen wechselt das Call-Volumen deshalb häufig. Wir mussten mit wachen Augen darauf achten, dass kein Zeitverlust entsteht. Wir haben das Orange-Call Center inklusive 30 Agents integriert. Die Vorbereitungen dazu waren heftig, denn es trafen zwei völlig unterschiedliche Kulturen zusammen, aber wir haben es geschafft. Das war meiner Meinung nach die größte Herausforderung.

CallCenterProfi: Gab es im Projekt zentrale Punkte, die von Anfang an als Ziel im Mittelpunkt standen?

Kundert: Ein Unternehmen lebt in erster Linie vom Produktverkauf. Deshalb ist Kundenzufriedenheit einer der wichtigsten Werte. Wir haben beispielsweise im Controlling den Softfaktor „Behaviour“, also das Verhalten des Mitarbeiters am Arbeitsplatz, neu eingeführt.

CallCenterProfi: Das bedeutet?

Kundert: Wenn ein Agent Vorschläge zur Verbesserung macht oder wenig abwesend ist wegen Krankheit, wird das im Punktesystem positiv berücksichtigt. Wichtig war uns, dass alle Zielwerte auch für die Mitarbeiter übertragbar werden.

CallCenterProfi: Werden mit Systemen wie Ihrem die Agents nicht im Grunde stark gesteuert – sicher gibt es trotzdem auch einen Faktor Mensch?

Kundert: Natürlich! Wir berücksichti-

gen bei den Zielwerten auch die Schichten eines Agents. So kann ein Agent, der auch nachts arbeitet, nicht immer die gleiche Performance haben. Kontrolle gibt es in jedem Unternehmen, aber dort ist es nicht so transparent wie in der Call Center-Branche.

CallCenterProfi: Wie schätzen Sie künftig das Verhältnis von Verkauf und Service im Call Center ein? Agents müssen ja auch immer stärker verkaufen.

Kundert: Sales ist generell für Agents zukünftig eine Schlüsselqualifikation im Inbound, denn hier nimmt der Kunde zuerst Kontakt auf. Deshalb ist es enorm wichtig, dass wir seinen Bedarf erkennen. Oft erkennt er ihn nämlich selbst gar nicht! Guter Kundenservice heißt, Sie erfüllen das Kundenanliegen plus 1, damit der „Wow-Effekt“ beim Kunden entsteht.

CallCenterProfi: Ein Ziel des Orange-Projekts war neben der besseren Erreichbarkeit auch die 360-Grad-Sicht. Was steckt genau dahinter?

Kundert: Die 360-Grad-Sicht bezieht sich auf verschiedene Faktoren, zum Beispiel auf Training, Mitarbeiter und Kunden. Es ist aber auch ein Qualitätsausweis gegenüber dem Kunden. Wir wollen beim Coaching zukünftig noch mehr daraus machen, so zum Beispiel mit Refresh- oder Empathietrainings.

Call Center Profi: Damit der Agent anschließend Kunden wieder liebt?

Kundert: Genau so!

CallCenterProfi: Sie kommen ursprünglich aus der Versicherungsbranche, haben vor Ihrer Tätigkeit bei LibertyCall für Winterthur das Call Center mit aufgebaut. Was macht den Mobilfunkmarkt im Vergleich zu anderen Märkten aus Ihrer Sicht härter?

Kundert: Härter ist sicher der Preiskampf. Und ich habe den Eindruck,

dass auch die Kundenaggressivität hier viel höher ist. Der Kunde erwartet bei jedem Anruf gleich einen Rabatt. Diese Mentalität habe ich in der Versicherungsbranche nicht festgestellt.

CallCenterProfi: Gibt es eigentlich in dieser Branche spezielle Vorzüge des Schweizer Markts?

Kundert: Der Call Center-Markt ist ein globaler Markt. Trotzdem ist der Schweizer Markt besonders, schon auf Grund der vier Grundsprachen. Ich glaube auch, dass der Schweizer Konsument in vielen Punkten anders ist. Er ist persönlicher und legt Wert darauf, dass er in seiner Sprache angesprochen wird. Das sind gewisse Barrieren, die zunächst einmal gelöst werden müssen. Wir haben außerdem in der Schweiz ein viel offeneres Arbeitsgesetz, das macht uns wiederum ein Stück weit attraktiv.

CallCenterProfi: Wo stehen Sie aus Ihrer Sicht heute mit dem Projekt? Gibt es schon neue Pläne?

Kundert: Momentan sind wir in einer Konsolidierungsphase. Im Moment stehen wir bei 145 000 Calls im Monat. Es gibt außerdem Pläne, weitere Produkte außerhalb der Mobilfunkbranche zu übernehmen. Und hier in Wallisellen und unserem Standort Basel haben wir weitere Projekte, die gerade vor der Umsetzung stehen.

CallCenterProfi: Was machen Sie, wenn Sie nicht an Orange denken?

Kundert: Ich fahre in den Bergen Mountainbike, auch das eine oder andere Rennen, davon kann ich gar nicht genug bekommen. Und wir nehmen auch als Teleperformance-Team „we perform“ am Zürcher Firmentriathlon teil. Außerdem gibt es da noch ein beinhartes Rennen, das Swiss Bike Master in der Region Davos. Das wäre noch ein großer Wunschtraum.



Das LibertyCall Contact Center in Wallisellen/Schweiz: Sieben Tage rund um die Uhr arbeiten hier Call Center-Agents im Outsourcing für das Schweizer Mobilfunk-Unternehmen Orange.

Agents abgelegt und eine Kontrolle über den jeweiligen Ausbildungsstand nachhaltig gesichert werden.

Durch die neu eingeführte Scorecard erhalten sie zum einen auf Monatsbasis eine transparent angelegte Übersicht über ihren individuellen Leistungs- und Trainingsstand und profitieren zum anderen gleichzeitig durch ein ergänzendes Bonusmodell. Der Erfolg gibt dem System recht: Das Call-Volumen im Sieben-Tage- und 24-Stunden-Betrieb hat sich binnen zwei Jahren auf 145 000 Calls pro Monat

deutsch und italienisch bis hin zu rätoromanisch. Kunderts Motto: „Guter Kundenservice heißt, Sie erfüllen das Kundenanliegen plus eins, damit der Wow-Effekt beim Kunden entsteht“ (siehe auch Interview auf Seite 50).

LibertyCall wickelt heute als bisher erster und einziger Call Center-Dienstleister in der Schweiz für Orange bereits etwa zwei Drittel des gesamten Telefongeschäfts mit den rund 1,2 Millionen Orange-Kunden ab. Aus einem Outsourcing-Teilprozess ist un-

„Guter Kundenservice heißt: Sie erfüllen das Kundenanliegen plus eins, damit der Wow-Effekt beim Kunden entsteht.“

gesteigert. Besonders speziell: Die Agents wickeln Kundenanfragen in vier europäischen Sprachen mit jeweiligen Dialekten ab. Im Schweizer Markt ein besonders wichtiger ergänzender Service-Aspekt, denn, so Kundert: Im Unterschied zum deutschen Markt legten Schweizer Kunden besonderen Wert darauf, in ihrer, häufig auch regional gefärbten, eigenen Sprache angesprochen zu werden – von französisch über schweizer-

ter der Leitung von Balz Kundert inzwischen ein komplettes BPO-Projekt entstanden, das in Zukunft weiter ausgebaut werden soll, auch mit telefoniefremden Produktbereichen. In der Schweiz könnte dieses Projekt bald Schule machen, denn ein offeneres Arbeitsgesetz als in Deutschland macht den Standort nicht zuletzt besonders attraktiv für die Call Center-Branche. ■

Eva-Susanne Krah

CallCenterAkademie
Saarland



Kommunikations-
und
Personalentwicklungsstrategien

TEAMLEITERFORUM 2007

20.09. / 21.09.2007
390,-- € zzgl. MwSt.
www.teamleiterforum.de

Jetzt buchen !

Das Zertifikat für erfolgreiche
Trainer/-innen und Coaches

KOMMUNIKATIONSCOACH
(IHK)

Kompaktseminar
24.09.07 – 28.09.07
3.500,-- € zzgl. MwSt.

CALL CENTER MANAGER
(IHK)

als Fernseminar mit Präsenzzeiten

Start: September 2007
4.200,-- € zzgl. MwSt.
zzgl. IHK-Prüfungsgebühren

Fitnesswochen im
CALLCENTER Hotel
Live-Training
Live-Coaching

Lassen Sie uns
miteinander ins
Gespräch kommen

06 81 – 6 853 853

CallCenterAkademie Saarland GmbH
Kurt-Schuhmacher-Straße 28-30 • 66130 Saarbrücken
Tel. 0681 6 853 853 • Fax 0681 6 853 857
www.callcenterakademie-saar.de