

René Liendl gelang bei Tele2 Austria so etwas wie die Quadratur des Kreises: Als Process & Quality Manager optimierte er die Prozesse im Kundenservice und senkte dadurch Kosten – bei steigender Qualität. Das, so betont der Steiermarker, geht nur gemeinsam mit den Dienstleistungspartnern. Der Erfolg gibt ihm recht.

## CAt-Award 2011 Österreich

# Der Das-Unmöglichemöglich-Macher

Um es mal martialisch auszudrücken: Dieses Projekt dürfte Blut, Schweiß und Tränen gekostet haben. Die Ausgangslage war alles andere als zufriedenstellend: Der Kundenservice verschlang viel Geld, produzierte viele Beschwerden und lief zudem undurchsichtig ab. Auftraggeber Tele2 Telecommunication Austria wusste überhaupt nicht, was seine beiden Dienstleistungspartner Walter Services Austria (damals noch Mastermanagement) und Transcom eigentlich genau tun, um die Kunden des Unternehmens gut zu bedienen. Es gab weder fest definierte Schnittstellen noch verbindliche Vorgaben. Beide Dienstleister bedienten eigene Segmente, arbeiteten nach eigenem Gusto und mit eigenen Wissensdatenbanken. Die unschöne Folge: Ineffiziente Prozesse und ein Misstrauen des Auftraggebers gegenüber seinen Servicepartnern. So waren manche Rechnungen der Dienstleister für Tele2 geradezu kryptisch – sie enthielten Posten, die schlicht nicht nachvollziehbar waren, zudem wurde nach Zeit und Anzahl der eingesetzten Agents und nicht nach konkreten Leistungen abgerechnet.

Aus der Endkundensicht sah die Sache nicht viel besser aus: „Bedingt durch fehlende oder ineffiziente Prozesse sanken Kundenzufriedenheit und Qualität in den

Keller. Fast ein Prozent der gesamten Kundenbasis war so unzufrieden mit dem Service, dass es zu einer schriftlichen Beschwerde oder einer Eskalationsweiterleitung kam. Bei 500 000 Kunden waren das 6 000 Beschwerden monatlich. Zu viele, um sie alle zu bearbeiten, was wiederum die Kundenzufriedenheit weiter senkte“, heißt es in der CAt-Bewerbung über die

Ausgangslage vor Projektstart. Auch aus Mitarbeiterperspektive war die Lage der Dinge frustrierend: Sie konnten vielen Kunden aufgrund fehlender Vorgaben und Prozesse schlicht nicht weiterhelfen – und produzierten damit eine noch höhere Unzufriedenheit.

Kurzum: Als René Liendl sich im Jahr 2007 bei Tele2 Austria in Wien als Team-



René Liendl, Call Center-Manager des Jahres 2011 aus Österreich.

Foto: © Management Circle

leiter Customer Support bewarb, war schon im Vorstellungsgespräch klar: Es musste dringend etwas passieren, René Liendls Job würde sein, den Customer Service gehörig umzukrempeln. Ebenfalls klar und eine unverzichtbare Bedingung für den Erfolg war: Die komplette Führungsriege vom Direktor bis zum Geschäftsführer wollte den Wandel und stand mit Herz, Hirn und Verstand hinter einem Neustart der Customer Service-Prozesse.

Das erklärte Ziel erinnert an die Quadratur des Kreises, nämlich: die Kosten zu senken und gleichzeitig die Qualität zu erhöhen. Konkret lasen sich die Zielvorgaben so:

- Kostensenkung um 40 Prozent
- Mystery-Call-Index auf 80 Prozent
- 100 Prozent der Schulungsunterlagen erstellen
- 100 Prozent der ausgelagerten Prozesse dokumentieren

Und, um es gleich vorwegzunehmen, die Ergebnisse haben die Ziele noch übertraffen, sie lauten zwei Jahre später so:

- Kostensenkung: 58 Prozent
- Qualitätsindex: 87,7 Prozent
- Schulungsunterlagen: 100 Prozent
- Prozessdokumentation: 100 Prozent

Jede fünfte Telefonieminute wird in Österreich über Tele2 geführt. Der Kundenservice des Unternehmens zählt gut eine Million Kontakte pro Jahr. Ein guter Service wird – genau wie in Deutschland – auch im österreichischen Telekommunikationsmarkt neben Preis und Produkt zu einem immer wichtigeren Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb.

Tele2 Austria ist mit 600 000 Kunden nach Telekom Austria die Nummer zwei im österreichischen Markt und bietet Festnetz-Telefonie, Breitband-Internet-services und Datendienste. Das österreichische Unternehmen gehört zum gleichnamigen börsennotierten Konzern mit Hauptsitz in Schweden, der nach eigenen Angaben derzeit rund 28 Millionen Kunden in elf europäischen Ländern betreut. Fester Bestandteil der Philosophie von Tele2 ist das Outsourcen des Kundenservice. Dafür steht die Tele2-Tochter Transcom bereit, die sich in nahezu allen Ländern um die Kunden der Muttergesellschaft kümmert. Das war auch in Österreich so: Transcom und Walter teilten sich den Kundenservice – bis im Januar 2008 René Liendl und damit ein neues Prozess- und Qualitätsmanagement bei Tele2 einzog.

Es begann eine Phase akribischer Analyse, allwöchentlicher (immer montags) Preisverhandlungen und grundlegender Neuerungen. Im Laufe dieser Phase stieg ein Dienstleister aus – Transcom. Das ist umso ungewöhnlicher, als es sich eben um eine Konzerntochter handelt. Dass sich die österreichische Tele2 und Transcom dennoch trennten, zeigt, mit welcher Ernsthaftigkeit Liendl und sein Team bei Tele2 den Change-Prozess betrieben.

### MESSEN, ANALYSIEREN, OPTIMIEREN

Doch noch einmal zurück zu den konkreten Aktivitäten: Weil Tele2 keinerlei Einblicke ins operative Geschäft beim Dienstleister hatte – also schlicht nicht wusste, wie die Arbeit dort abläuft – war die Verhandlungssituation schwierig. Logische Konsequenz für einen ersten Schritt: Die Mitarbeiter von Tele2 schwärmten aus, um sich – mit Unterstützung externer Berater – jeden einzelnen Arbeitsablauf in den Call Centern der Dienstleistungspartner genau anzusehen. „Wir haben uns dort nicht in Anzug und Krawatte als Super-Manager aufgespielt, sondern gemeinsam mit den Teams gearbeitet“, erzählt René Liendl. In der Tat war Sensibilität gefragt, denn „es ist für die Mitarbeiter nicht angenehm, wenn jemand über Wochen neben ihnen sitzt und mit der Stoppuhr die einzelnen Arbeitsschritte misst.“ Mithilfe dieser langfristigen Messungen ermittelte das Tele2-Team, wie lange jeder einzelne Customer Service-Vorgang im Durchschnitt dauert. Parallel zu den Analysen wurden mit den Mana-

### INFO

#### Was René Liendl seit 2008 bei Tele2 bewirkte

- Einführung eines Prozessmanagements im Customer Service, später in allen Bereichen des Unternehmens
- Prozessmessungen mit dem Ergebnis einer nachhaltigen Senkung der Outsourcing-Kosten um 45 Prozent
- Ein neues Qualitätskonzept für Tele2 Austria
- Mitarbeit im Tele2-Programm zur Implementierung von Up- und Cross-Selling im Servicebereich
- Das Ergebnis des Programms: 85 Prozent Offer-Rate und 32 Prozent Verkaufsrate in sechs Monaten.

Quelle: Tele2

### CAT-AWARD 2012

Liebe Leser, mit René Liendl beschließen wir für dieses Jahr unsere Reihe über die CAT-Award-Sieger des Jahres 2011 für Deutschland, die Schweiz und Österreich. In den vergangenen Ausgaben haben wir Ihnen den Schweizer Gewinner Francesco Canzano, Leiter des Kundendienstes der Elektrizitätswerke des Kantons Zürich, und den deutschen Sieger, Jens Marquardt, Direktor Kunden-Service-Center beim Finanzdienstleister AWD, vorgestellt.

Alle drei Gewinner reisten gemeinsam mit unserer Chefredakteurin Simone Fojut und Janice Köser, der Kongressmanagerin der CallCenterWorld, zur internationalen Call Center-Veranstaltung „Acce Conference & Expo“ in New Orleans (USA).

Sie wissen ja: Vor dem CAT ist nach dem CAT – im kommenden Jahr wird die von CallCenterProfi und dem Kongressveranstalter Management Circle ausgelobte höchste deutsche Auszeichnung für Call Center-Manager zum dreizehnten Mal auf der CallCenterWorld in Berlin verliehen.

Alle Informationen und die Teilnahmebedingungen finden Sie unter <http://tinyurl.com/CatAward> oder nehmen Sie einfach Kontakt mit der Redaktion auf.

gern der Dienstleistungsunternehmen Stückpreise verhandelt. Trotz konträrer wirtschaftlicher Interessen war es ein erklärtes Ziel der verantwortlichen Tele2-Abteilung „Customer Support“, die Veränderungen mit und nicht gegen den Willen der Dienstleister umzusetzen. Jeder der beiden Partner sei an ausnahmslos allen Schritten der Veränderung beteiligt gewesen und hätte zu jedem Zeitpunkt eventuelle Vorbehalte und Optimierungsvorschläge einbringen können, so Liendl.

Es stellte sich heraus, dass die Teams beim Dienstleister zu groß waren, also galt es den Spagat zu schaffen, einerseits die Stimmung in den Call Centern aufrechtzuerhalten und sich andererseits von einigen Mitarbeitern zu trennen. Dank Qualitäts- und Verkaufswettbewerben, Incentives vom Kinogutschein bis zum Fallschirmsprung und vom iPhone bis zum iPad sowie der Einbeziehung der Agents in den Change-Prozess stellten sich laut Liendl „quick wins“ ein. Die raschen Erfolge motivierten alle Beteiligten, denn sie belegten schwarz auf weiß, dass sowohl Tele2 als auch Mitarbeiter und natürlich Kunden von den Neuerungen profitieren würden.

Der komplette Recruiting-Prozess wurde ebenso generalüberholt wie die Grund-



ausbildung der Mitarbeiter oder die Führungskräfteentwicklung. Alle Maßnahmen sind langfristig angelegt und sorgen dafür, dass die Qualität gesichert ist. Die Konsequenz: Zufriedenere Mitarbeiter führten zu zufriedeneren Kunden und einer massiv gesunkenen Beschwerderate.

Im quartalsweise stattfindenden Führungskräfte-Brunch trafen – neben all den Verhandlungen und Optimierungen – die Manager von Tele2 und Dienstleistern zusammen und tauschten sich auf hoher Ebene aus, was zusätzlich für Vertrauen und einen steten Inflofluss sorgte.

Tele2 setzt übrigens immer noch auf die Zwei-Partner-Strategie, weil Konkurrenz bekanntlich das Geschäft belebt. An die Stelle von Transcom rückte die Competence Call Center AG (CCC). Insgesamt kümmern sich heute 200 Agents bei den beiden Dienstleistern von österreichischen Standorten aus um die Kunden von Tele2 Austria. Obwohl René Liendl – wie auch das Unternehmen insgesamt – ein glühender Verfechter des Outsourcings ist, holte er einige wichtige Services zu Tele2 in Haus, darunter die Businesskundenbetreuung und das Beschwerdemanagement. Warum? „Outsourcing eignet sich für klare Prozesse, es ist aber beispielsweise schwierig, den Stückpreis für die Bearbeitung einer Beschwerde festzulegen, denn die läuft nicht prozesskonform“, erklärt der CAT-Gewinner.

Ob bei den Dienstleistern alles prozesskonform läuft, lässt sich heute leicht überprüfen: Alle Prozesse sind im Tool „Adonis“ dokumentiert und allen Beteiligten via Intranet zugänglich. Die Mitarbeiter greifen zudem auf eine zentrale Wissensdatenbank zu, verfügen über klar dokumentierte Abläufe und können so immer faktensicher mit den Kunden kommunizieren. Die Endkunden wiederum dürfen sich darüber freuen, dass sie meist sofort die richtige Antwort auf ihre Fragen und Anliegen erhalten. Und Tele2? Tele2 profitiert tatsächlich trotz einer deutlich gestiegenen Qualität im Kundenservice von einer erklecklichen Kostenersparnis: „Durch die Umstellung auf Stückpreise wurde erstmals die tatsächliche Leistung und nicht die Anwesenheit der Servicemitarbeiter bezahlt. Die monatliche Rechnung wurde niedriger und transparenter“, heißt es in den Award-Unterlagen. Insgesamt erzielten Liendl und sein Customer Support-Team von 2008 auf 2010 eine Kostenreduktion um 58 Prozent, was sowohl der Prozessoptimierung als auch dem Insourcing von Kernbereichen geschuldet ist.

Somit konnte Tele2 Austria tatsächlich bei Reduktion der Kosten seinen Kundenservice steigern. Und das Unternehmen profitierte insgesamt von dem im Customer Support umgesetzten Projekt: Tele2 Austria führte angesichts des großen Erfolgs einen einheitlichen Prozess-Implementierungsprozess ein, der dem Vorbild aus dem Customer Support folgt.

## INTERVIEW

**Herr Liendl, Ursprünglich haben Sie mal Elektrotechnik gelernt, mittlerweile sind Sie CAT-Award-Sieger, zertifizierter Prozessmanager, zertifizierter COPC-Coordinator und hoch erfolgreicher Manager. Wie sind Sie denn in die Call Center-Branche geraten?**

*Liendl: Ich bin von der Steiermark nach Wien gegangen und habe dort fünf Jahre lang im Kundenservice des Flughafens gearbeitet. In die Call Center-Branche bin ich vor zehn Jahren gekommen. Damals begann gerade der Handy-Boom und es etablierten sich verschiedene Netzanbieter. Ich bin ein Handy-Fan der ersten Stunde und wechselte deshalb damals zum Anbieter ONE.*

**... und sind seitdem der Call Center-Branche treu geblieben. Was gefällt Ihnen daran?**

*Liendl: Ich habe ständig mit verschiedenen Menschen und verschiedenen Kulturen zu tun, das ist toll. Und: Es gibt ständig Veränderungen, ständig etwas Neues. In dieser Branche muss man agieren und nicht bloß reagieren. Das gefällt mir.*

**Sie sind bei Tele2 als jemand gestartet, der alles auf den Kopf stellt – das ist anstrengend, oder?**

*Liendl: Ja, das macht aber auch verdammt viel Spaß!*

**Immer?**

*Liendl: In einem so großen und nachhaltig wirkenden Projekt kommt es fast zwangsläufig zu Herausforderungen und kleineren Rückschlägen. Eine der ersten Erfahrungen war die, dass es nur möglich ist, so ein Projekt gemeinsam mit den Servicepartnern umzusetzen. Deren Einbindung ist essenziell für einen Ablauf, der gar nicht reibungslos verlaufen kann. Immerhin geht es für beide Parteien um grundlegende wirtschaftliche Interessen,*

*die einander widersprechen. Gefragt sind daher auf beiden Seiten Mitarbeiter mit hoher sozialer Kompetenz und absolute Offenheit in Bezug auf die geplanten Schritte.*

**Welche Eigenschaft ist bei so einem Projekt noch unverzichtbar?**

*Liendl: Alle Beteiligten müssen Kondition aufbringen. Sind die ersten Optimierungen und die damit verbundene Kosteneinsparung noch mit raschen Gewinnen und Erfolgserlebnissen verbunden, werden die Fortschritte mit der Zeit geringer. Vor allem wenn der Veränderungsprozess zuerst an den großen und teuren Prozessen ansetzt. Dadurch werden die Erfolge mit der Zeit ganz automatisch kleiner und es wird immer wichtiger, das Gesamtbild im Auge zu behalten, um die Motivation auf hohem Level zu halten. Noch wichtiger wird die Kondition im Bereich der Qualitätsmaßnahmen. Das vordergründig wichtigste Unternehmensergebnis – die Kosteneinsparung – ist erreicht und jetzt geht es um die Nachhaltigkeit der Veränderungen. Außerdem zeigen Qualitätsmaßnahmen selten schnelle Ergebnisse. Veränderungen auf Qualitätsniveau brauchen Zeit, um in die Organisation zu sickern.*



Vera Hermes

