



CallCenterProfi und Management Circle haben zum siebten Mal die besten Call Center-Manager aus Deutschland, Österreich und der Schweiz prämiert. Daniel Hügli (Schweiz), Stefan Lettmeier (Deutschland) und Milosch Godina (Österreich) (v. l. n. r.).

# Manager mit Herz

## CAAt-Award 2005 für Deutschland

Die Konkurrenz war stark, aber Stefan Lettmeier war stärker: Im Rennen um den deutschen CAAt-Award 2005 hat sich der Bereichsleiter Customer Interaction Center der DAB Bank in München gegen zehn Mitbewerber durchgesetzt. Auf der gut besuchten Preisverleihung im Rahmen der CallCenterWorld im Februar in Berlin nahm ein sichtlich erfreuter Stefan Lettmeier die Trophäe entgegen.

Der Präsident des Call Center Forum Manfred Stockmann begründete die Entscheidung der Jury für den DAB-Manager in seiner Laudatio unter anderem so: „Mit dem Service Center in einer Boomphase auf der Erfolgswelle zu schwimmen ist die eine Sache, nach einem kompletten Markteinbruch nicht aufzugeben, sich den Herausforderungen zu stellen und wieder den Anfang für neue Erfolge zu schaffen, beweist Verantwortung für die anvertrauten Mitarbeiter und Leidenschaft für die Sache.“

In der Tat hat Stefan Lettmeier in den vergangenen Jahren nicht nur die Sonnenseiten des Call Center-Managements erlebt.

Als er Ende 2003 zum neuen Bereichsleiter des gerade aus zwei Ab-



Foto: DAB Bank



teilungen zusammengelegten Bereichs „Customer Interaction Center“ (CIC) befördert wurde, dürften ihn die Kollegen in der DAB Bank um diesen Job nicht unbedingt beneidet haben. Die Bank – im Mai 1994 als erster Full-Service-Discount-Broker in Deutschland gegründet – und ihre Mitarbeiter hatten turbulente Zeiten hinter und den Wandel vom service- zum vertriebsorientierten Center noch vor sich.

1999, im Jahr des Börsengangs der DAB Bank, war Stefan Lettmeier bei dem Münchner Unternehmen als Leiter des Bereichs Kunden-Service ge-

startet. Die Zeiten waren gut, die Perspektiven prächtig, denn der New-Economy-Hype war in vollem Gange. „Die Bank wuchs und boomte mit der Börse. Bei meiner Einstellung war ich noch für knapp 80 Mitarbeiter verantwortlich – Ende 2001 waren es mehr als 200. Die Aufträge erdrückten uns schier. Bis zu 7 000 Kontoeröffnungen täglich! Unvorstellbar in der heutigen Zeit“, erzählt Stefan Lettmeier in seiner Bewerbung für den CAT-Award.

Allerdings – heute wissen es alle besser – sollte die Börsenblase bald platzen und da-

mit Erfolge, Stimmung und Motivation nicht nur bei den Teams der Finanzdienstleister rapide sinken. Die Angst um den Arbeitsplatz griff um sich, als die DAB Bank die Zahl ihrer Mitarbeiter insgesamt von 1 000 auf 500 halbierte. Auch Stefan Lettmeiers Abteilung schrumpfte auf rund einhundert Köpfe.

Damit, so stellte Manfred Stockmann in seiner Laudatio auf den Preisträger fest, war auch der Call Center-Manager selbst im Ungewissen über seine berufliche Zukunft. Im Jahr 2003 wurden der Kunden-Service und das 37 Seats, drei Führungskräfte und

sechs Fachmanager zählende Call Center zum Bereich „Customer Interaction Center“ zusammengelegt.

„Der Mitarbeiterabbau ging an die Substanz, Qualitätsdefizite waren die Folge. Eine externe Unternehmensberatung zeigte schließlich die verheerenden Erreichbarkeitszahlen auf und die Zusammenlegung der Call Center in einen Bereich wurde beschlossen. Stefan Lettmeier wurde, nicht ohne kritische Meinung einiger Bereichsleiter und Vorstände, zum neuen Bereichsleiter Customer Interaction Center (CIC)“, berichtete Manfred Stockmann auf der Preisverleihung. Professionell, wer in einer solchen Situation die Nerven und seine Loyalität gegenüber Unternehmen und Mitarbeitern behält.

### Schlechte Ausgangssituation im Call Center

Denn die Ausgangssituation war mehr als mau, die schlechte Stimmung im Call Center hatte sich auf die Ergebnisse niedergeschlagen: Eine Erreichbarkeit von 50/20 und eine Lost-Call-Quote von über zehn Prozent sprachen Bände.

Neben einer Verbesserung der Service-Qualität stand auch die Forcierung





des Cross-Sellings an. „Die Strategie der Bank war es, nach dem schwierigen Jahr 2002 den Wandel von der reinen Abwicklungs- und Transaktionsbank zur aktiven Vertriebsbank zu managen. Wir begannen aktiv, über alle Kanäle Produkte anzubieten“, berichtet Stefan Lettmeier.

Das Call Center zählte zu diesem Zeitpunkt aber noch nicht zu einem in der Bank akzeptierten Vertriebskanal.

Neben Service und Cross-Selling musste auch im Bereich der Mitarbeitermotivation etwas getan werden. Gerüchte über ein komplettes Outsourcing der Call Center-Aktivitäten machten die Runde. Angesichts dieser Herausforderungen definierten Stefan Lettmeier und sein Team die Ziele für das Jahr 2004:

eine schnelle und zuverlässige Abwicklung, ein kompetentes und kundenorientiertes Anfrage- und Beschwerdemanagement, Cross-Selling und Warming-up im Inbound mittels qualifizierter Leads sowie Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Rahmenbedingungen für diesen Neubeginn waren nicht eben komfortabel, denn die Budgetsituation war nach wie von angespannt und es herrschte Einstellungsstopp. Um den

denorientiertes Anfrage- und Beschwerdemanagement, Cross-Selling und Warming-up im Inbound mittels qualifizierter Leads sowie Maßnahmen zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit.

## Interview

**Redaktion:** Wollten Sie eigentlich schon immer Call Center-Manager werden?

**Lettmeier:** Wenn ich jetzt sagen würde: „Ich wollte immer schon Call Center-Manager werden“, würde ich lügen. Was mir aber schon seit meiner Ausbildung zum Bankkaufmann Spaß gemacht hat, ist der Kundenservice. Schon am Bankschalter in der Filiale habe ich gemerkt, welchen Einfluss man im direkten Kundenkontakt hat. Beimäßigem Kundenservice war nichts zu verkaufen, bei zuvorkommendem Kundenkontakt ist der Kunde gleich aufgeschlossener gegenüber Cross-Selling-Aktivitäten. Das Gleiche erlebe ich jetzt im Call Center. Es macht sehr viel Spaß und ist für mich sehr motivierend, den Erfolg fürs Unternehmen so direkt beeinflussen zu können.



**Redaktion:** Sie haben auf der CAT-Award-Verleihung in Ihrer Dankesrede gleich explizit Ihr Team mit in Ihren Erfolg einbezogen. Wie wichtig ist ein guter Manager, wie wichtig ist ein funktionierendes Team für den Erfolg eines Call Centers?

**Lettmeier:** Es wird oftmals unterschätzt, welche Anforderungen ein Call Center-Agent erfüllen muss: immer freundlich, perfekte Gesprächsführung, fast täglich neue Know-how-Anforderungen, ständiges Coaching, Achten auf Call- oder Wrap-up-Zeiten, ständig „under control“! In welchem Job gibt es das schon in diesem Ausmaß? Aus diesem Grund habe ich hohen Respekt vor

jedem Call Center-Mitarbeiter und deswegen habe ich mich spontan auf der Preisverleihung bei meinen Mitarbeitern bedankt. Um als Call Center produktiv und erfolgreich zu sein, ist Hand-in-Hand-Aktivität – sprich Teamarbeit – oberstes Gebot! Und dies alles zu managen ist die sehr anspruchsvolle Herausforderung der Führungskraft.

**Redaktion:** Apropos Herausforderung: Was hat Sie auf dem ziemlich steinigen Weg der letzten Jahre am meisten bewegt, was war das größte Problem, was war das größte Highlight?

**Lettmeier:** Da gibt es eine ganze Menge, was mich bewegt hat. Negativ natürlich jedes einzelne Personalgespräch beim Personalabbau. Positiv war, als wir merkten, dass wir wieder mehr Erträge als Aufwände produzierten und als klar war, dass die nachhaltigen Vertriebsaktivitäten Früchte tragen und Erträge bringen und natürlich der Gewinn des CAT-Award.

**Redaktion:** Wie wichtig war es für Sie, dass Sie sich in den schwierigen Zeiten mit Menschen wie Ihrem Vorstand Jens Hagemann und dem Human-Resources-Leiter Dr. Josef Zellner austauschen konnten?

**Lettmeier:** Sehr wichtig! Ich weiß, wie wichtig es ist, kritisch Feedback zu erhalten – und auch zu geben. Dies ist ein wesentlicher Grundstein der persönlichen Weiterentwicklung.

**Redaktion:** In Ihrer CAT-Bewerbung schildern Sie, dass manche Mitarbeiter schlicht nicht willens sind, Cross-Selling zu betreiben. Muss man sich Ihrer Erfahrung nach von solchen Mitarbeitern trennen oder kann man sie mit „Missio-

narsarbeit“ vom aktiven Verkaufen überzeugen?

**Lettmeier:** Da muss ich ausholen. In unserem Call Center gab es Mitarbeiter, die über Jahre hinweg Serviceanfragen entgegengenommen hatten. Solche Mitarbeiter empfanden es oftmals als aufdringlich und unangenehm, am Ende des Gespräches noch Cross-Selling-Ansprachen durchzuführen. Wir haben versucht, das durch Coachings zu ändern. Bei einigen gelang dieser Change allerdings nicht. Da diese Mitarbeiter allerdings Service von der Pike gelernt hatten, haben wir einige im Beschwerdemanagement eingesetzt, wo sie sehr erfolgreich sind. Darüber hinaus haben wir festgestellt, dass einige Mitarbeiter die Veränderung der Bank nicht mitmachen wollten und von sich aus die Bank verließen.

**Redaktion:** Was spricht eigentlich gegen das Outsourcing der Call Center-Services?

Können Sie mir drei gute Gründe nennen?

**Lettmeier:** Im Prinzip fallen mir keine drei Gründe ein, da wir ja auch outgesourct haben. Wir haben für unseren Überlauf eine Partnerschaft mit der HVB Direkt. Nur so können wir auch die Spitzen abwickeln. Allerdings halte ich den Kundenkontakt und damit den Vertrieb für das Kerngeschäft einer Bank und würde schon darum nicht komplett alles außer Haus geben. Hier brauchen wir den direkten Durchgriff. Im Outbound kann ich mir ein Outsourcing von Wake-up-Calls von inaktiven Kunden sehr gut vorstellen. Dagegen würde ich unsere aktivsten Kunden niemals außer Haus geben.

noch die Erreichbarkeit zu erhöhen und die Lost-Call-Quote zu senken, lagerte die DAB Bank Call-Überläufe an HVB Direkt aus.

Da Umfrageergebnisse sehr schlechte Noten für das Beschwerdemanagement ans Licht brachten, ging Stefan Lettmeier der Sache auf den Grund und musste feststellen, dass nur etwa ein Zehntel aller Beschwerden inhaltlich und statistisch erfasst werden. Logisch, dass die Kunden nicht zufrieden waren. Um das zu ändern, wurde der Beschwerdeprozess an das bestehende CRM-System gekoppelt. Außerdem wurden die bis dato wenig ausgeprägte Vertriebsorientierung durch aktive Cross-Selling-Maßnahmen forciert und die Mitarbeiter entsprechend geschult. Agents, die dennoch nicht über ihren Schatten springen und aktiv verkaufen wollten, arbeiten heute im Beschwerdemanagement oder haben die Bank verlassen. Alle anderen Agents arbeiten inzwischen nach festen Volumenzielen.

### Call Center als Vertriebsorganisation etabliert

Stefan Lettmeiers Bilanz kann sich sehen lassen: Das Call Center in der DAB Bank ist mittlerweile eine feste Größe in der Vertriebsorganisation, es schafft echten Mehrwert für die DAB Bank und es hat hoch motivierte Mitarbeiter. Manfred Stockmann schwärmt: „Beim Besuch im Call Center fällt dem Besucher eine entspannte Atmosphäre auf, mit der die Mitarbeiter und Führungskräfte ihren Aufgaben nachgehen. Respektvoller Umgang miteinander ist eine der Führungsregeln, doch hier wurde schon mehr erreicht. Hier arbeitet ein großes Team, offen und unverkrampft, interessiert an der erfolgreichen Weiterentwicklung seiner



Foto: DAB Bank

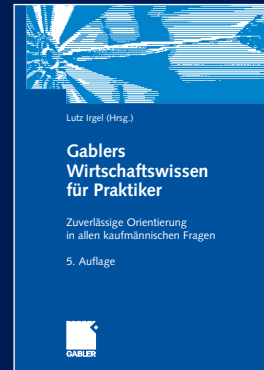
Einheit. Wenn Stefan Lettmeier in seinem gläsernen Büro über die vergangenen Jahre erzählt oder einen durch das CIC führt, spürt man seine Begeisterung für das Team und das Thema. Stefan Lettmeier zeigt sich als Führungskraft, die mit dem Herzen dabei ist, authentisch agiert, den Druck, den er selbst verspürte von seinen Mitarbeitern fernhielt und wohl vor allem auch dadurch die Mitarbeiter in den schwierigen Zeiten zu den neuen Leistungen motivieren konnte.“ Na, wenn das nicht den CAT-Award 2005 wert ist! ■

Vera Hermes

### Verleihung in Seattle

Gemeinsam mit den CAT-gekrönten Top-Kollegen aus Österreich und der Schweiz wird Stefan Lettmeier an der internationalen Annual Call Center Exhibition (ACCCE) in Seattle teilnehmen. Die CAT-Preisträger aus Österreich – Milosch Godina von ONE – und aus der Schweiz – Daniel Hügli von der Luzerner Kantonalbank – stellen wir Ihnen in den kommenden Ausgaben vor.

## Wirtschaftswissen für Praktiker aller Unternehmensbereiche



Lutz Irgel (Hrsg.)

### Gablers Wirtschaftswissen für Praktiker

*Zuverlässige Orientierung in allen kaufmännischen Fragen*

Autoren:

Volker Beeck / Hans Paul Becker / Frank Himpel / Lutz Irgel / Alfred Kuß / Oliver Mack / Udo Mildenerger / Wilhelm Müller / Jeannette Wambach

Bearbeitet von Riccardo Mosena  
5., vollständig Neubearb. Aufl. 2004.  
XXVIII, 621 S. Geb. EUR 39,90  
ISBN 3-409-19112-7

Aus dem Inhalt:

Unternehmensplanung – Unternehmensformen – Unternehmensorganisation – Personalwesen – Investieren und Finanzieren – Kostenrechnung und Kalkulation – Buchführung und Bilanz – Steuern Einkauf, Lagerhaltung Marketing und Vertrieb – Innerbetriebliche Information – Wettbewerbsrecht – Kaufrecht

Änderungen vorbehalten.  
Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.

Abraham-Lincoln-Str. 46  
65189 Wiesbaden  
Tel: 06 11 78 78-626  
Fax: 06 11 78 78-420  
www.gabler.de

