



# Der Motiv

Thomas Müller von der DB Dialog bei der Preisvergabe des diesjährigen CAT-Awards in Berlin mit Simone Fojut, Chefredakteurin Call CenterProfi.

Vorab ein paar Zahlen: 7,5 Millionen Menschen wählen Jahr für Jahr die Rufnummer 11861. Am anderen Ende der Leitung nimmt einer von insgesamt 650 Mitarbeitern den Hörer ab. 200 000 Outbound-Calls kommen noch hinzu – unter mangelnder Beschäftigung hat das ReiseService-Team der vor zehn Jahren gegründeten DB Dialog Telefonservice, eine Tochter der Deutschen Bahn AG, also nicht zu leiden. Wohl aber hatte früher der Anrufer ab und an zu leiden: unter der mangelnden Qualität. Zugleich litt die Muttergesellschaft Deutsche Bahn unter den zu hohen Kosten – und zog vor vier Jahren drastische Konsequenzen: Das im Jahr 2002 startende Statuskundenprogramm *bahn.comfort* zur Betreuung der Vielfahrer vergab sie an einen externen Dienstleister. Ihrer Konzerntochter stellte sie ein Ultimatum: Wenn sie nicht binnen Jahresfrist die Qualität von 57 Prozent auf 90 Prozent und die Verkaufsquote von vier auf acht Prozent steigert und binnen 24 Monaten die Produktionskosten um 30 Prozent senkt, wird die Lizenz entzogen. Das wäre das Aus gewesen. Punktum. ... Was also tun? Einen guten Manager holen und kräftig umstrukturieren! Damit schlug die Stunde von Thomas Müller.

Man wünscht jedem Call Center-Manager bessere Voraussetzungen; Thomas Müller fand bei seinem Start als Bereichsleiter Operations ReiseService im Dezember 2002 ein heterogenes Unternehmen vor: 13 Call Center, keine einheitliche Arbeitsweise, „zwangsversetzte“ ehemalige Kon-

## CAAt-Award 2006

Zum achten Mal ehrten CallCenterProfi und Management Circle die besten Call Center-Manager aus Deutschland, Österreich und der Schweiz mit dem CAAt-Award. Thomas Müller ist der deutsche Preisträger – völlig zu Recht, denn er hat beim ReiseService der Deutschen Bahn die Weichen von „drohender Abwicklung“ auf „erfolgreiches Call Center“ gestellt!

## Es wurde immer offen und ehrlich – auch bei schlechten Nachrichten wie Standortverlagerungen – mit allen Betroffenen kommuniziert.

zernmitarbeiter, feste Dienstpläne, überforderte Führungskräfte – und wenig Zeit, das alles zu ändern. Thomas Müller musste gleich drei Aufgaben gleichzeitig angehen:

- Steigerung Kundenzufriedenheit
- Steigerung Mitarbeitermotivation
- Unternehmensoptimierung

Um überhaupt kundenorientiert arbeiten zu können, mussten erst einmal die starren Dienstpläne abgeschafft werden. Thomas Müller setzte sich mit Betriebsräten und Gewerkschaftsvertretern zusammen und handelte neben unpopulären Maßnahmen, wie das Einfrieren der Gehälter, die Reduzierung von Urlaubstagen und die Erhöhung der Wochenarbeitszeit, eine „Umstellung auf eine bedarfsorientierte Planung im Halbstundenintervall“ aus. Nur so konnte ab Januar 2003 ein Service-Level von 90/20 rund um die Uhr umgesetzt werden. Dem häufigen Durchstellen und Weiterleiten – ein großes Kunden-Ärgernis – wurde als näch-

stes der Garaus gemacht: Durch Mitarbeiterschulungen reduzierte sich die Weiterleitungsquote von 30 Prozent im Dezember 2002 auf zwei Prozent im November 2005. Und nicht nur das ewige Warten in der Leitung hatte ein Ende, denn durch die Einführung von eTix-Fahrscheinen, die telefonisch bestellt und am Automaten in den Bahnhöfen abgeholt werden können, entfiel für die Bahn-Kunden auch die Wartezeit an den Verkaufsschaltern. Solchen Service wissen die Menschen zu schätzen: 94 Prozent aller eTix-Kunden sind Wiederholungskäufer. Wer doch einmal unzufrieden sein sollte, darf heute beim ReiseService der Deutschen Bahn mit einem professionellen Beschwerde-Management rechnen.

### „Weiche“ Faktoren

Das Führungsteam vom ReiseService schreibt in der Bewerbung, in der es seinen Chef für den CAT-Award vorschlägt: „Unsere Ausgangssituation im ReiseService war trostlos: die Erreichbarkeit war denkbar schlecht, ein kundenorientierter Service war durch all die vorhandenen Rahmenbedingungen nicht umsetzbar, einen Teamgedanken unter den Führungskräften der einzelnen Standorte gab es nicht, wir haben uns als Konkurrenten und Kontrahenten verstanden. Thomas Müller begann, an den entscheidenden Stellschrauben zu drehen. Er hat uns Einzelkämpfer zu einem Team zusammengeführt. Er lebt und verkörpert den Teamgedanken, der entscheidend für den Erfolg ist. Durch ihn wurde unsere Energie gebündelt und kanalisiert. Wir mussten lernen, gemeinsam Verantwortung zu tragen.“ Letzteres klingt gemeinhin einfacher, als es ist. Natürlich gab es Reibereien, Ressentiments und, so das Führungsteam, „frustrierende

Momente, die uns fast zum Stillstand gebracht hätten“. Es sei Thomas Müller zu verdanken, dass aus den ehemaligen Kontrahenten ein Team wurde, das heute schreibt: „Unsere Arbeit macht Spaß!“ und „wir sind stolz darauf, dass eine Führungskraft wie Thomas Müller Boss unseres Teams ist!“ Angesichts solcher Zeilen ist klar, dass Thomas Müller sein zweites Ziel – die Steigerung der Mitarbeitermotivation – voll erreicht hat. Dazu hat sicher auch das leistungsorientierte System beigetragen. Individuelle und Team-Erfolge wurden in Wettbewerben honoriert, schwächere Mitarbeiter gezielt gefördert. Die Ergebnisse aus Silent Monitoring, Mystery Calls und Coachings hängen offen aus – und motivieren. Ein Intranet, Teamabende, der neu gegründete Mitarbeitersportverein und die Mitarbeiterzeitschrift sorgen für gute Kommunikation. Außergewöhnlich: Der ReiseService rekrutiert viele arbeitslose Jugendliche, um die „gesellschaftlichen Ansprüche des Unternehmens zu untermauern“. Gedankt haben es die Youngsters mit „leidenschaftlichem Engagement“. Handfeste Zahlen belegen, dass Thomas Müller mit seiner Mitarbeitermotivation goldrichtig lag: Die Krankenquote sank von 14 Prozent im Jahr 2002 auf sechs Prozent in 2005. 83 Prozent aller Mitarbeiter würden wieder zur DB Dialog gehen. Manfred Stockmann, Präsident des Call Center Forum Deutschland, machte in seiner Laudatio auf Thomas Müller anlässlich der Verleihung des CAT-Award auf der Call Center World in Berlin noch weitere Erfolgsfaktoren aus. Er lobte: „Alle Maßnahmen – bis heute – sind geprägt von einer außerordentlichen Konsequenz im Denken und Handeln. Klar definierte Zielkriterien und Maßnahmen. Erklären, warum was wie läuft,

### Awardvergabe USA

Gemeinsam mit den CAT-Preisträgern Johann Vasicek von der Telekom Austria und Nicole Strausak von Swisscom Fixnet fliegt Thomas Müller im September zur internationalen Kongressmesse Annual Call Center Exhibition nach Seattle, USA. Dort werden die drei Sieger bei den Global Call Center of the Year Awards mit anderen Preisträgern aus aller Welt geehrt. Zuvor aber stellen wir Ihnen die CAT-Preisträger aus Österreich und der Schweiz in den kommenden Ausgaben vor.

Transparenz in allem – wie in den gläsernen Büros der operativen Führung – und auch einmal selbst die ‚Wasserträgeraufgaben‘ übernehmen, sicherten Thomas Müller die Motivation selbst etablierter Bahnmitarbeiter. (...) Die gesamte Führungsmannschaft – ihr voran Thomas Müller – stellt nicht sich, sondern die Aufgaben in den Vordergrund und strahlt dabei ein Selbstbewusstsein aus, das sich aus dem Vertrauen auf die Mitarbeiter und ihre Leistungsfähigkeiten nährt.“ Bleibt das nicht minder wichtige Ziel 3: die Unternehmensoptimierung. Dafür mussten neun von dreizehn Standorten weichen. Die von den Schließungen betroffenen Mitarbeiter erhielten das Angebot, in den vier verbleibenden Call Centern in Schwerin, Berlin, Hamm und Karlsruhe zu arbeiten. Außerdem wurden dort 250 neue Kollegen eingestellt. Mit der professionellen Vernetzung der Standorte zum Virtuellen Call Center (VCC) verbesserte sich die Auslastung, die Produktivität stieg um zehn Prozent. Eine Produktivitätssteigerung um weitere 15 Prozent erreichte der ReiseService ganz einfach dadurch, dass die Mitarbeiter tägliche Auswertungen ihrer Leistung präsentiert bekommen. Außerdem sorgten Qualitätsüberwachung und individuelle Coachings für effizienteres Arbeiten. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Innerhalb von zwei Jahren sanken die Produktionskosten um 40 Prozent. Eine aufwändige COPC-Zertifizierung, die im April 2006 abgeschlossen sein wird, soll dafür sorgen, dass das hohe Qualitäts- und Leistungsniveau dauerhaft stabil bleibt.

### Gute Ernte

Ganz klar: Thomas Müller hat das Ruder seit seinem Antritt Ende 2002 komplett herumgerissen. Das äußert sich nicht nur in „Ruhm und Ehre“ dank CAT-Award, sondern schlägt sich auch in den Auftragsbüchern nieder: Im vergangenen Jahr übertrug die Deutsche Bahn die – bislang outgesourcete – Betreuung der bahn.comfort-Kunden dem ReiseService. Und weil das so gut geklappt hat, vertraute der Konzern das neue Prämienprogramm bahn.bonus im November 2005 ebenfalls DB Dialog an. Statt, wie noch 2002 angedroht, abgewickelt zu werden, ist das Unternehmen seitdem um 100 Mitarbeiter gewachsen. 200 neue Kollegen kommen in Kürze hinzu: Derzeit bereitet DB Dialog sich auf die Betreuung der Bahn Card-Kunden vor. 15 Jahre lang wurde diese Aufgabe von externen Dienstleistern wahrgenommen – nun hat die Deutsche Bahn offensichtlich bemerkt, dass sie, wie Manfred Stockmann formulierte, ein „kleines Juwel im Konzern hat, das das Bahnimage doch gewaltig aufwertet“. Den richtigen Schliff, so viel steht fest, haben Thomas Müller und seine Crew diesem Juwel verpasst. ■

Vera Hermes



[www.otto.com/job](http://www.otto.com/job)

## Hellen Köpfen bieten wir glänzende Perspektiven!

Verstärken Sie unser Team als

### Leiter/in Kundenberatung im OTTO Callcenter

Für die Standorte:

**Inbound:** Hamburg, Essen, Ludwigshafen, Magdeburg, Saarbrücken, Bad Salzungen, Erfurt

**Outbound:** Kassel

#### Das zeichnet Sie aus:

- Sie verkörpern mit Herz und Verstand einen exzellenten Kundenservice
- Dienstleistung für Ihre Kunden und Mitarbeiter ist für Sie keine leere Worthülse
- Sie können Ihr Team für beides eigenverantwortlich qualifizieren und begeistern
- Dabei behalten Sie die Kostensituation jederzeit im Auge

#### Das erwarten wir:

- Sie verfügen über eine betriebswirtschaftliche Ausbildung sowie über mehrjährige Berufserfahrung, gerne in einem Callcenter
- Sie bringen sowohl ausgezeichnete Kommunikations- und Konfliktfähigkeit als auch ein hohes Maß an Entscheidungsfreude und Durchsetzungsvermögen mit
- Sie verfügen über ausgeprägte analytische Fähigkeiten und können Projekte erfolgreich managen

Ihre aussagekräftige Bewerbung schicken Sie bitte an:

Otto (GmbH & Co KG)  
Recruitment, Melanie Steffens,  
22172 Hamburg, E-Mail: [melanie.steffens@otto.de](mailto:melanie.steffens@otto.de)



**We make IT work!**

twenty4help erbringt seit 1992 hochwertige CRM-Services und betreibt Business Process Outsourcing für die Global Player der IT-Industrie. Über 2.500 hoch motivierte Mitarbeiter erbringen zurzeit an europaweit zehn Standorten innovative Services und helfen unseren Auftraggebern, ihre ehrgeizigen Ziele zu erreichen.

Wir orientieren uns stets an den Technologien von Morgen, sind ein marktführendes Unternehmen unserer Branche und sehen uns als Schrittmacher der digitalen Zukunft.

Zur Verstärkung unseres Teams im Bereich Sales suchen wir zum nächstmöglichen Zeitpunkt einen

## **Sales Consultant (m/w)**

In Ihrem Verantwortungsbereich liegt die Betreuung und Entwicklung des Neukundengeschäfts auf nationaler Ebene. Sie identifizieren mit dem Kunden neue Geschäftsfelder und entwickeln in Kooperation mit unserem operativen Bereich Lösungsstrategien für die Umsetzung. Bei der Gewinnung von neuen Projekten begleiten Sie diese vom ersten Gespräch bis zur Realisation und stellen somit ein Bindeglied zwischen unserem Kunden und unserem operativen Management dar. Sie bauen ein externes Netzwerk auf und suchen aktiv nach neuen Entwicklungsmöglichkeiten, dabei arbeiten Sie auch eng mit Ihren europäischen Kollegen zusammen und berichten direkt an unseren europäischen Director für Sales & Marketing.

### **Ihre Aufgaben**

- Kundenmanagement
- Projektmanagement
- Analyse, Evaluation und Reporting
- Ansprechpartner für alle twenty4help Produkte und Dienstleistungen
- Aufbau und Pflege eines externen Netzwerkes

### **Ihr Profil**

- Abgeschlossenes Studium oder vergleichbare Ausbildung und mindestens 3-5 Jahre Berufserfahrung im Bereich Sales oder Account Management,
- Idealerweise Erfahrung im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologie bzw. Call Center
- Kenntnisse im Projektmanagement sind vorteilhaft
- Sehr gute Deutsch- und Englischkenntnisse
- Sehr gute kommunikative Fähigkeiten
- Analytische Fähigkeiten und Organisationstalent
- Sicheres Auftreten im Umgang mit unterschiedlichen Managementebenen
- Hohe Reisebereitschaft

Ist Ihr Interesse geweckt? Dann freuen wir uns auf Ihre aussagekräftige Bewerbung unter Angabe Ihrer Gehaltsvorstellung und Ihres möglichen Eintrittstermins.

twenty4help Knowledge Service GmbH  
Personalabteilung  
Heinrich-Hertz-Str. 6  
44227 Dortmund  
Tel.: +49 (0)231-932 9475  
Email: [career@int.twenty4help.com](mailto:career@int.twenty4help.com)  
Homepage: [www.twenty4help.com](http://www.twenty4help.com)