

# „Ein wunderbares Zeugnis“

## CAAt-Award 2006 für Österreich

Der Wohlfühlfaktor ist Johann Vasicek, Leiter Contact Center Service der Telekom Austria, sehr wichtig. Nicht sein eigener, sondern derjenige seiner Mitarbeiter. Ob die Mitarbeiter deshalb das Foto von der CAAt-Verleihung in ihren Call Centern aufhängen?



Preisvergabe an Johann Vasicek von der Telekom Austria.

Die Fotos von der Verleihung des CAAt-Awards im Berliner Estrel Convention Center im Februar dieses Jahres hängen gleich in mehreren österreichischen Support-Standorten der Telekom Austria. Aufgehängt haben sie die Mitarbeiter von Johann Vasicek, dem Leiter des Contact Center Service, das den Support für die beiden Customer Service-Einheiten „Business und Residential“ des Konzerns betreut. Insgesamt beschäftigt das Telekommunikationsunternehmen im Contact Center 870 Mitarbeiter (FTE), die pro Jahr rund zehn Millionen Kundenkontakte verzeichnen. Johann Vasicek, der österreichische Preisträger, steht 324 Mitarbeitern vor, die, so wird er nicht müde zu betonen, allesamt und gemeinsam die CAAt-Trophäe verdient haben. „Für die Mitarbeiter“, sagt er, „ist der CAAt-Award ein wunderbares Zeugnis ihrer Leistung angesichts der Anstrengungen der letzten Jahre.“

### Verkrustete Strukturen und starker Wettbewerb

In der Tat mussten die Agents in den vergangenen Jahren ganz schön viel

Flexibilität an den Tag legen. Laut Unternehmensangaben gehört das Marktumfeld von Telekom Austria zu den wettbewerbsintensivsten in Europa. Das Festnetzgeschäft zählt etwa 40 Mitbewerber in Österreich, in der Mobilkommunikation hat sich die Zahl der Anbieter im Jahr 2003 von vier auf sechs erhöht. Höchste Zeit also für den Marktführer, sich den neuen Gegebenheiten anzupassen.

Bis zum Jahr 2002 bestand das Contact Center der Telekom Austria aus einem Business und einem Residential Call Center. Der Störungssupport für den Festnetzbereich wurde in einem anderen Unternehmensbereich betrieben, der First-Level-Internet-Support war an ein anderes Call Center ausgelagert. Kurzum, und wie in den Bewerbungsunterlagen für den CAT nachzulesen, waren Tätigkeiten und Strukturen seit Jahren unverändert, die Mitarbeiter gegenüber Neuem nicht aufgeschlossen, und Kundenorientierung rangierte nicht gerade oben auf der Prioritätenliste. Auch strukturell gab's Optimierungsbedarf, denn die Mitarbeiter waren auf 32 Standorte verteilt. Ein weiterer Beweggrund für die Neuausrichtung des Supports lag in den veränderten Kundenansprüchen. Bei der Telekom Austria war bis dato für jedes einzelne Produkt und jeden Service ein anderes Support-Team zuständig. Dementsprechend hatte der Kunde zig verschiedene Service-Hotlines zur Verfügung.

„Das war einfach nicht mehr zeitgemäß“, sagt Johann Vasicek, schließlich wolle der Kunde heute Unterstützung aus einer Hand. Dass die Bündelung all dieser Services – bei gleichzeitig geforderter Kostensenkung – kein Kinderspiel war, kann sich jeder Branchen-Experte vorstellen.

### Akribische Vorarbeit und saubere Zieldefinition

Als entscheidenden Schlüssel zum Erfolg bezeichnet Vasicek die akribische Vorarbeit. Es sei im Vorfeld „sehr, sehr sauber gearbeitet“ worden. Zudem wurde nichts übers Knie gebrochen und der Implementierung der neuen Strukturen ausreichend Zeit gelassen. So startete das Team mit

Planung und Konzept Ende 2002, ab dem ersten Quartal 2003 ging es an die konkrete Umsetzung, und erst seit dem zweiten Quartal 2005 gilt die Umstrukturierungsphase als abgeschlossen.

„Zuallererst ist es wichtig, ein klares Ziel zu haben“, sagt der österreichische CAT-Award-Sieger. In seinem Fall waren es gleich drei Ziele:

#### ■ Die Erhöhung der Kundenzufriedenheit

Das beinhaltete die Erhöhung von Service-Level und Erreichbarkeit ebenso wie raschere Durchlaufzeiten, eine individuellere Betreuung oder eine höhere Lösungskompetenz.

#### ■ Die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit

Bei diesem Ziel standen unter anderem die Reduzierung des Drucks, ein verringertes Call-Volumen dank weniger Rufwiederholer oder auch eine abwechslungsreichere Tätigkeit durch Multiskill auf der Agenda.

#### ■ Die Optimierung der Wirtschaftlichkeit

Zur Erreichung dieses Ziels galt es unter anderem, die Zahl und Dauer der Geschäftsfälle und deren Bearbeitung sowie den Ressourcenbedarf zu senken und Standorte zusammenzulegen. Bevor all diese Projekte in Angriff genommen wurden, startete die Telekom Austria zunächst einmal detaillierte Erhebungen: So wurden beispielsweise die Kundenbedürfnisse erfasst, die Ist-Prozesse dokumentiert und analysiert, die möglichen Synergie-Effekte identifiziert und dann – und das wird laut Johann Vasicek oft vergessen – Machbarkeitsanalysen erarbeitet. Er folgten Erfolgswahrscheinlichkeitsanalysen und Umsetzungsmöglichkeitsanalysen, denn was nützt schon die höchste Erfolgswahrscheinlichkeit, wenn die Mitarbeiter den Prozess nicht mittragen, die notwendige Technik nicht installiert werden kann oder der Wettbewerb quer schießen könnte?

Eine Risikoanalyse sorgte schließlich ebenfalls schon im Vorfeld dafür, eventuelle Schwachstellen und Stolpersteine auszumachen und entsprechende Gegenstrategien zu entwickeln. Die Vorgehensweise und Fülle von Analysen mögen manchem Praktiker sehr bürokratisch anmuten,

haben sich aber bei der Telekom Austria bestens bewährt.

### Brände vermeiden statt Brände löschen

Ein besonderes Augenmerk von Johann Vasicek galt bei dem ganzen Prozess seinen Mitarbeitern – übrigens etwas, was ihn schon an seinem ganzen Werdegang begleitet: Eigentlich ist Johann Vasicek gelernter Koch, aber viel mehr als am Herd zu stehen hat ihn schon früh interessiert, wie man den Einkauf optimieren kann oder eben wie die Mitarbeiter zu motivieren sind. Der Sprung von der Küche ins Management ging „relativ rasch“, erzählt der zertifizierte Restaurantleiter. Er beschäftigte sich schon früh eingehend mit Mitarbeiterführung, ist überzeugt, dass ein Unternehmen viel verliert, wenn es nicht auf den „Wohlfühlfaktor“ achtet. „Man muss die Power eines Mitarbeiters optimieren, ohne ihn auszuempornen! Wir wollen einen Mitarbeiter nicht kaputt machen, sondern dafür sorgen, dass seine Verweildauer bei uns höher ist als die branchenüblichen zwei bis drei Jahre“, sagt er.

### Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg

Entsprechend lauteten bei der Neuausrichtung des Supports die Fragen: Welche Sorgen bereitet den Mitarbeitern die Umstrukturierung? Welche Ängste entstehen? „Wir wollten nicht in die Situation kommen, einen Brand löschen zu müssen, sondern wir wollten dafür sorgen, dass es gar nicht erst zu einem Brand kommt“, so Johann Vasicek. Das größte Gefahrenpotenzial für das Scheitern einer neuen Strategie liege bei den Mitarbeitern und nicht in der Technik, ist der Manager überzeugt und folgert: „Die Mitarbeiter sind der Schlüssel zum Erfolg!“

Schon aus diesem Grunde steht seine Bürotür – auch in ruhigeren Zeiten – für Mitarbeiter immer offen. „Unsere Mitarbeiter machen einen sehr verantwortungsvollen Job. Sie transportieren mit jedem Kontakt das Bild des Unternehmens!“

Deshalb wurde schon vor dem Start des Projekts viel Zeit darin investiert, in den einzelnen Teams die Mei-



nungsbildner zu identifizieren und für die neue Strategie zu gewinnen. Dafür analysierte das Führungsteam erstmalig, welche Vorteile den Mitarbeitern aus eben dieser neuen Strategie entstünden, und kommunizierte sie entsprechend offensiv, etwa auf Roadshows und Veranstaltungen.

Zudem wurden die Agents von Anfang an aktiv involviert: Sie konnten eigene Vorschläge unterbreiten; im Falle, dass die Vorschläge nicht umgesetzt werden konnten, wurde das entsprechend erklärt, um Unzufriedenheiten zu verhindern.

## Gute Noten!

Im Zuge der Bündelung integrierte Vasicek unter anderem den ausgelagerten Internet-Support in sein Support-Team, um den Service zu optimieren und Kosten zu sparen. Alle Angestellten des Fremdenunternehmens erhielten das Angebot, zur Telekom Austria zu wechseln, womit auch ein Ortswechsel verbunden war. Mit den jungen Web-Profis zog auch eine andere Kultur ins Team ein, des-

sen Mitarbeiter in der Regel schon etwas älter sind. „Sie waren ungestümmer und nicht von der Seniorität wie unsere alteingesessenen Mitarbeiter“, sagt Johann Vasicek.

Einerseits sei dieser Clash of Cultures sehr positiv gewesen, andererseits habe es schon auch einige Mühe gekostet, beide Kulturen zusammenzubringen. Heute arbeiten die meisten Support-Agents im „Multiskill“, eine Entscheidung, die übrigens dem einzelnen Agent überlassen wurde. Dabei passierte etwas, womit Vasicek nicht gerechnet hatte: Die Resonanz auf die freiwillige Weiterbildung zum Multiskill-Agent war so groß, dass gar nicht alle Interessenten gleichzeitig geschult werden konnten.

Die Überzeugungsarbeit war dermaßen erfolgreich, dass die Mitarbeiter regelrecht nach der neuen Herausforderung hungerten, freut sich der Support-Chef. Die wenigen, die in ihrem alten Tätigkeitsfeld bleiben wollten, hatten dadurch keine Nachteile; sie konnten ihre gewohnten Tätigkeiten beibehalten – zum Dank

dafür strengen sich diese Mitarbeiter in ihrem angestammten Feld besonders an.

Der Lohn all der Bemühungen: Die Mitarbeiterzufriedenheit stieg auf satte 81 Prozent, die Zahl der Krankentage sank um 15,4 Prozent, und die Ausbildungstage pro Jahr und Mitarbeiter verdoppelten sich. Auch die Kunden geben Johann Vasicek und seinem Team Bestnoten: So stieg beispielsweise die Zufriedenheit mit der Störungsannahme von der Note 1,72 im Jahr 2004 auf 1,42 im Jahr 2005, die Zufriedenheit mit den Mitarbeitern bei der Störungsmeldung von 1,43 auf 1,33. Auch wirtschaftlich punkten die Support-Profis: Die Geschäftsfalldokumentationen stiegen um 64 Prozent, die Zahl der Calls sank um 41 Prozent, die Zahl der Standorte verringerte sich von 32 auf 24, die Personalkosten sanken um 38 Prozent. Ferdi Akdag, stellvertretender Vorsitzender des österreichischen Branchenverbands call-center-forum.at, bescheinigte Johann Vasicek in seiner Laudatio bei der Preisverleihung des CAT: „Change Management in einem privatisierten Großbetrieb, das sich unter den Auflagen der Telecontrol den neuen Herausforderungen des Mitbewerbs stellen muss, ist ein schwieriges Unterfangen!“ Akdag prognostizierte:

„Ich denke, Johann Vasicek hat eine noch spannendere und erfolgreichere Karriere noch vor sich. Wir werden noch von ihm hören und sehen.“ Der Preisträger legt jedenfalls die Hände nicht in den Schoß: Auch nach dem Abschluss des Prozesses versuchen Johann Vasicek und sein Team „permanent, vorausschauend den Anforderungen von morgen Rechnung zu tragen“.

So arbeiten sie beispielsweise derzeit an einer technischen Lösung, die den Kunden den Kontakt noch einfacher macht: Der Anrufer soll künftig nur noch ein Stichwort sagen und dann dank ausgetüftelter und dialektresistenter Spracherkennung direkt an den zuständigen Agent geroutet werden. Der Wettbewerb darf also weiterhin davon ausgehen: Die Telekom Austria ruht nicht! ■

Vera Hermes

## Eckdaten

■ Der österreichische Telekommunikationsmarkt ist seit 1998 liberalisiert. Heute ist die österreichische Telekommunikationswirtschaft eine der wettbewerbsintensivsten in Europa:

– **Sprachtelefonie:** 67 nationale Marktteilnehmer (41 davon sind operativ tätig). Die vier wichtigsten Market Player sind Telekom Austria, Tele2/UTA, tele.ring und eTel Austria.

– **Mobilkommunikation:** Der Teilmarkt Mobilfunk ist mit vier Netzbetreibern (mobilkom austria, T-Mobile Austria/tele.ring, one und Hutchison) sowie einem Service-Provider (Tele2) in Europa in seiner Marktdichte im Spitzenfeld zu finden.

– **Internet:** Derzeit sind rund 200 Service-Provider als ISPA-Mitglieder registriert.

■ Telekom Austria konnte 2005 den Anteil am Sprachtelefonie-Markt um einen Prozentpunkt auf 55,4 Prozent ausbauen. Inklusive Internet-Einwahlverkehr stieg der Marktanteil um 0,5 Prozentpunkte auf 55,7 Prozent.

■ Die Mobilfunk-Penetrationsrate in Österreich belief sich per Ende Dezember 2005 auf 106 Prozent. Ein Penetrationswert von über 100 Prozent lässt klar den Trend zur Zweit-SIM-Card – für Zusatzprodukte wie mobiles Breitband oder zusätzliche Mobiltelefone – erkennen. Neben mobilkom austria operieren vier weitere Mobilkommunikationsunternehmen sowie zwei Mobile Virtual Network Operator und zwei Service Provider auf dem Markt.

■ Mit einem Marktanteil von 39,1 Prozent ist mobilkom austria auch 2005 Marktführer im österreichischen Mobilkommunikationsmarkt; das Unternehmen steigerte die Zahl seiner Kunden um 3,6 Prozent auf 3,4 Millionen.

Quelle: Telekom Austria



# CALL CENTER CONVENTION

Strategien und Lösungen  
der Besten aus der D-A-CH Region!

# 2006



am  
**Donnerstag**

dem  
**12. Oktober 2006**

im  
**Studio 44**  
**Wien**  
**Österreich**

**WWW.YOURCCC.COM**