

CAAt-Gewinner Deutschland

Wenn der Klempner zweimal klingelt ...

... ruft er bestimmt gerade bei tecbytel an. Vom Gelsenkirchener Standort aus werden Anfragen zu Wartung, Reparatur und Installation für Vaillant-Heizsysteme beantwortet. Geschäftsführer ist Michael Kübel – in diesem Jahr nahm er den CAAt-Award für Deutschland mit nach Hause.

Der Agent der tecbytel Profihotline (links) und der beim Endkunden vor Ort arbeitende Handwerker lösen simultan das Problem des Kunden. Im Call Center aufgestellte Geräte helfen bei der Problemlösung.



Bis zum Sommer 1999 hatte Michael Kübel überhaupt nichts mit Call Centern zu tun. „Die Auszeichnung mit dem Cat-Award hat mich echt überrascht“, berichtet er stolz. „Ich hatte mich schon über die Nominierung gefreut.“ Bekommen hat er den Preis für Konzept, Aufbau und Realisierung von tecbytel.

Tecbytel steht für „Technik per Telefon“, wahrlich kein Aufsehen erregender Sachverhalt, denn in der Branche gehört die technische Beratung zum gelebten Alltag. Grundsätzlich liefert tecbytel genau so eine Dienstleistung. Allerdings spielen die Gelsenkirchener in einer ganz anderen Liga. Sicher, auch hier sitzen die Agents am Schreibtisch und konzentrieren sich auf den Flachbildschirm. Doch genau so gut gehen sie raschen Schrittes über die Gänge und scheinen dabei Selbstgespräche zu führen. Tatsächlich sind sie, mit Funk-Headsets von GN Netcom ausgerüstet, unterwegs in den Praxisraum, in dem alle wesentlichen Vaillant-Heizsysteme der letzten zwanzig Jahre montiert sind. Oft stehen dort mehrere Mitarbeiter an verschiedenen Geräten und drücken Knöpfe, drehen an Ventilen, rütteln an Schaltern, entflechten Kabel, beschreiben Platinen, sprechen über Schelle oder Flansch und fragen ihren unsichtbaren Gesprächspartner nach einem kurzen Klacken oder Surren.

Experten helfen Experten

Die tecbytel-Profilhotline ist ein technischer B-to-B Helpdesk für Fachhandwerker. Seit Anfang 2000 berät das Unternehmen Heizungsinstallateure mit Heizungsinstallateuren. Wie allgemein üblich sollte das Ganze innerhalb von neun Monaten geplant, installiert und vom Kunden akzeptiert in den Routinebetrieb übergehen. Michael Kübel hat es geschafft. Gemeinsam mit seinen beiden Mitstreitern Andrea Rojewski und Frank Johann entwickelte und vermarktete er in dieser Zeit eine Hotline, gründete eine Gesellschaft, baute einen kompletten Standort auf, beschrieb Organisationen und Prozesse, setzte sie um, zog im laufenden Betrieb um und stellte 30 zusätz-



Michael Kübel, Geschäftsführer bei tecbytel und CAT-Award-Gewinner für Deutschland.

liche, eigens qualifizierte Mitarbeiter ein. Mittlerweile betreut das Unternehmen ein gutes Dutzend Services, von der technischen Beratung über die Kundendienstannahme bis zu kaufmännischen Hotlines – seit Anfang 2002 auch für Auftraggeber außerhalb des Vaillant-Konzerns. Den Umfang der Aufgabe verdeutlichen einige Hintergrunddaten: tecbytel gehört zum Vaillant-Konzern, einem der ältesten und größten europäischen Heiztechnik-Hersteller mit Sitz in Remscheid. Wer sich als potenzieller Bauherr für Gas- und Ölheizungen interessiert oder seine Heizungsanlage umrüsten will, trifft eher früher als später garantiert auf den Marktführer Vaillant. Dafür sorgen oft die Architekten und noch viel häufiger die Heizungsinstallateure selbst. Sie spielen bereits für den Vertrieb der Vaillant-Geräte eine entscheidende Rolle, aber auch später während der Betriebszeit, denn sie erledigen die Installation, Wartung, Reparatur und den Geräte austausch. Daraus ergeben sich regelmäßige

Kontakte zu Vaillant, in denen es meist um technische Fragen wie Fehlerdiagnose oder die störungsfreie Inbetriebnahme geht. Im Jahreshdurchschnitt kalkulierte das Kübel-Team 450 000 technische Beratungen, deren Qualität – wie Marktanalysen ergaben – wiederum ein wesentliches Kriterium für die Kaufentscheidung und Kaufempfehlung der Fachhandwerker ist. Kurz: Für das Mutterhaus Vaillant ist die hundertprozentige Zufriedenheit der Kundengruppe „Fachhandwerker“ lebenswichtig.

Deshalb klingelten 1998 in Remscheid auch alle Alarmglocken, als eine Kundenzufriedenheitsbefragung ergab: „Ihr seid telefonisch so schlecht zu erreichen.“ Schließlich ruft nur an, wer ein Problem hat und das taucht meist in der Hauptsaison für Heizungen, also zwischen Oktober und April, auf. Funktioniert die Heizung nicht ordnungsgemäß, bleibt die Wohnung kalt. Schlechtere Werbung kann ein Heizungshersteller gar nicht haben. Somit lag die Idee einer Telefonhotline ziemlich nah. Zuvor fragte Vaillant die Ansprüche der Kunden an eine solche Dienstleistung ab. Ebenso wichtig wie die Erreichbarkeit war ihnen die Fachkompetenz der Agents. Das ist wenig verwunderlich, schließlich geht es hier um Gas, Elektronik, Hochspannung und Feuer.

Fachleute ans Telefon

Aus der Bedarfs- und Akzeptanzanalyse folgerte Vaillant für die Personalauswahl: Es müssen Fachleute ans Telefon. Damit erreichte Kübels Aufgabe eine neue Dimension: Kommunikationskompetenz gehörte nicht gerade zu den Stärken des Bewerberkreises. Das Tun liegt den meisten Handwerkern nun mal

Ebenso wichtig wie die Erreichbarkeit ist die Fachkompetenz der Agents. Das ist nicht weiter verwunderlich, schließlich geht es hier um Gas und Feuer.



In der Profi Hotline bei tecbytel arbeiten ausschließlich ausgebildete Fachhandwerker mit langjähriger Praxiserfahrung. Weit über 80 Prozent der Anfragen werden im First Level gelöst.

näher als das Reden. Ihnen fällt es leichter, Handlungen durchzuführen oder vorzumachen, als sie mit Worten zu beschreiben. Zudem schätzen sie es, eigenständig und weitgehend selbstbestimmt zu arbeiten, was der konsequenten Leistungs- und Effizienztransparenz der tecbytel-Organisation eigentlich widerspricht. Inzwischen beschäftigt tecbytel 51 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, davon arbeiten 31 in der Profi Hotline und weitere elf in der Kundendienstauftragsannahme. Alle technischen Berater sind gelernte Fachhandwerker. Sie beantworten weit über achtzig Prozent aller Anfragen fallabschließend, zehn bis 15 Prozent werden an den Second Level im Servicecenter weitergereicht. Achtzig Prozent der Anrufer erreichen innerhalb von zwanzig Sekunden einen Gesprächspartner. Schon im ersten Betriebsjahr bewerteten die Kunden den Gelsenkirchener Service als Besten der Branche. Krankenstand und Fluktuationsrate

liegen noch unter den schon niedrigen Konzernzahlen. Das alles liefert Michael Kübel der Muttergesellschaft zu einem Preis, der niedriger liegt als die Kosten für eine Bestellannahme bei einem externen Dienstleister. Damit hatte er eine wesentliche Auflage erfüllt. Denn die Profi Hotline sollte als Umstrukturierungsmaßnahme die Prozesskosten im Vertrieb deutlich senken. Was sich ein wenig wie die Quadratur des Kreises liest, beruht nach Kübels Einschätzung auf der vorurteilsfreien Herangehensweise und drei weiteren Faktoren:

- einem funktionierenden Total Quality Management für die Gestaltung und Steuerung der Organisation, der Methoden und der Prozesse
- Prozess-Benchmarking deutscher und internationaler Call Center
- und einem umfassenden Change-Management.

Ohne Kübels Team wäre der erfolgreiche Aufbau nicht gelungen und nur mit der gesamten tecbytel-Mann-

schaft konnten die Spitzenergebnisse erzielt werden. Deshalb hatte er bereits die Bewerbung zum CAT-Award seinem Projektteam und der gesamten Mannschaft gewidmet.

Technisch versiert und kommunikativ

Eine zentrale Aufgabe war das Personalrecruiting. Gesucht waren technisch interessierte Handwerker mit hohem Kommunikationspotenzial. Die ersten Mitarbeiter spürte der erfahrene Personalmanager Kübel in der Vaillant-Organisation auf, die sich in der technischen Beratung per Telefon versuchen durften. „Einige leckten Blut und haben sich beworben“, erinnert er sich. „Damit war die schwerste Hürde genommen.“ Alle weiteren Berater fand er mitten im Ruhrgebiet. Dort hat sich die Arbeitslosenquote schon vor Jahren auf mehr als zwölf Prozent eingependelt. Die Arbeitsmarktsituation fördert Flexibilität und lässt die Bereitschaft reifen, sich auch einmal in neuen Arbeitsstrukturen auszuprobieren. Genau darauf hatte Michael Kübel gebaut, und seine Rechnung ging auf. „Keiner unserer Mitarbeiter arbeitet bei tecbytel, weil er nichts anderes gefunden hat – aber ohne die angespannte Arbeitsmarktsituation hätte der ein oder andere sich wohl nie mit dem Gedanken an einem Job im Call Center beschäftigt.“, so Kübel. Alles Weitere war eine Frage der Personalauswahl. Sie orientierte sich vor allen Dingen am kommunikativen und didaktischen Potenzial der Bewerber. „Fachkenntnisse kann ich schulen“, erklärt der Geschäftsführer, „Einfühlungsvermögen und Geduld nicht.“ Bevor die frisch gebackenen Agents aktiv PC und Headset bedienen dürfen, vergehen mehrere Monate. Schulung wurde und wird bei tecbytel ganz groß geschrieben. Zusätzlich zu regulären Trainings lädt tecbytel seine Agents zur unkonventionellen Wissensvermittlung ein. Die findet manchmal in der Mittagspause statt, auf die die Mitarbeiter gern verzichten. Denn dafür spendiert das Haus den Imbiss. Regelmäßig treffen sich Agents zur permanenten Mitarbeiterschulung (PMS). Das sind kurze Besprechun-

Alle Beratungsfälle werden im System erfasst und stehen den Entwicklern und dem Vertrieb bei Vaillant zur Verfügung.



Gute Stimmung im Call Center der tecbytel.

gen, die zwischen fünf oder zehn Minuten dauern. Im Mittelpunkt stehen relevante Fälle aus dem Kundenkontakt. Zudem wandert jeder Input in eine Wissensdatenbank. Quasi als Standleitung steht die Verbindung zur Konzernmutter. Alle Beratungsfälle werden erfasst und stehen dem Vertrieb und der Entwicklungsabteilung bei Vaillant zur Verfügung.

Hohe Erreichbarkeit bei optimaler Qualifikation

Die Qualifizierung spielt eine enorme Rolle bei den Gelsenkirchenern. „Jeder Mitarbeiter erhält jährlich eine Bedarfsanalyse seiner Weiterbil-

dung, die sich aus dem Sollprofil seiner Stelle ableitet“, erklärt Kübel. Für das Ist-Profil sei zunächst die Beurteilung des Supervisors maßgeblich. Er trifft seine Bewertung hinsichtlich technischer und kommunikativer Kompetenz auf Basis von mehreren Hundert gemonitornten Calls. Einbezogen werde zudem die meist kritischere Selbsteinschätzung des Mitarbeiters. Sein technisches Wissen ist am Skill-Level abzulesen. Jeder Mitarbeiter ist auf eine bestimmte Gruppe von Produkten geschult, getestet und zertifiziert. Die Skill-Profile aller Mitarbeiter sind zudem in der ACD hinterlegt. Richtiges

Call-Routing bedeutet damit: Hohe Erreichbarkeit bei optimaler Qualifikation für den spezifischen Fall.

Auch bei der Erreichbarkeit sind die Gelsenkirchener Spitze: Die Maßzahl heißt 80:20. Der Wert gilt ganzjährig in einem stark saisonalen Geschäft. „Abhängig von den Außentemperaturen und der Jahreszeit schwankt das Anrufvolumen um einen Faktor vier bis fünf von der stärksten zur schwächsten Woche“, erläutert Michael Kübel. „Den ständigen Konflikt zwischen Auslastung und Call-Kosten haben wir mit mehrstufiger Planung und mit Hilfe eines Jahresarbeitszeitmodells gelöst.“ Das erlaube eine sehr feine Steuerung. Sogar während des Arbeitstages wird die Kapazität regelmäßig angepasst. Allerdings sei diese Flexibilität nur möglich, weil er ausschließlich mit fest angestellten Ganztagskräften arbeite. Sonst würde sich wohl kaum jemand auf eine komplette Urlaubssperre während der Monate Oktober bis März einlassen.

Die gilt selbstverständlich auch für Kübel. Er sieht sich als Vorbild und als derjenige, bei dem alle Fäden zusammenlaufen. Über sich und seine Aufgabe sagt er: „Als Chef verstehe ich mich vor allem als Dienstleister für meine Mitarbeiter – ich muss dafür sorgen, dass hier alle optimal ihren Job machen können.“ Und das tun sie auch. ■

Ines Bothe-Fehl

ANZEIGE