

CAAt-Gewinner Österreich

Geschafft: Vom Cost zum Profit Center



Up- und Cross-Selling wird in vielen Call Centern der Serviceleistung für den Kunden untergeordnet. Clemens Schuler gelang bei Philips Fax Wien der Spagat zwischen reinen Service-Calls und dem zusätzlichen Verkauf. Deshalb wurde ihm der CAAt-Award 2002 für Österreich verliehen.



Ein niedriger Service Level, fehlende Prozesssteuerung und eine niedrige Motivation bei den Mitarbeitern kann ein Call Center hart treffen. Trifft alles zeitgleich auf, ist vielleicht schon nichts mehr zu retten. Der Cat Award Gewinner 2002 für Österreich, Clemens Schuler, sah sich zu Beginn seiner Call Center-Leitung des Philips Fax Call Centers in Wien im Juli 2000 mit eben solchen schwierigen Startbedingungen konfrontiert. Das Call Center stand eigentlich schon vor der Schließung.

Nach fast zwei Jahren hat sich die Lage gewandelt und das Philips Fax Call Center liefert einen kompetenten Helpdesk für Probleme, die in der Bedienung von unzähligen Modellen der Philips Faxgeräte-Familie auftreten können.

Größte Leistung: Die Unternehmenseinheit Call Center arbeitet profitabel und trägt sich heute selbst.

Individualität und Qualität an einem Standort vereint

Für Wiener Verhältnisse zeichnet sich das Philips Fax Call Center durch die Besonderheit aus, dass es sich um ein echtes multilinguales Call Center handelt. In Wien ist das trotz der starken Initiative, die Stadt als Standort für internationale Service-Einheiten zu platzieren, noch sehr selten. (<http://www.viennacalling.at>)

Aus Sicht der Call Center Branche, oder derer, die Customer Care anbieten, hat dieses Call Center aber noch ein ganz besonderes Merkmal zu bieten. Dies ist nicht zuletzt Herrn Schuler, seinen Ideen und seiner Hartnäckigkeit zu verdanken. Seine Leistung: Er hat ein Modell mit Beispielcharakter in einem schwierigen Konzernumfeld umgesetzt.

Doch wie kam es zu dieser Idee? Oft werden Customer Care, Helpdesk und andere kundenserviceorientierte Einrichtungen als notwendiges Übel wahrgenommen und je – nach Budget – mehr oder minder qualitätsbewusst betrieben.

In jedem Fall kosten sie jedoch viel Geld und werden subjektiv als nicht gewinnbringende Cost Center gesehen. Treten Engpässe auf, wird hier zuerst gespart beziehungsweise



Clemens Schuler - als Leiter des Philips Fax Call Centers der CAT-Gewinner für Österreich.

gekürzt. Oder aber es wird ein kostengünstiger Outsourcingpartner gesucht, von denen heute viele am Markt existieren. Der Budgetverantwortliche des Call Centers ist in seiner Eigenschaft als Kostenregulator und Qualitätsanbieter gefordert. Deshalb wird versucht, über Telemarketing und andere Kampagnen Neu-

kunden zu akquirieren, oder Bestandskunden für Cross- und Up-Selling-Aktivitäten zu kontaktieren.

Mit einer simplen Methode zum Durchbruch

Nachdem Clemens Schuler während seines Studiums die Helpdesk-Luft im Call Center geschnuppert hatte (er spricht mehrere Sprachen fließend), übernahm er bei Philips Fax Systeme den Bereich E-Commerce / Direct Sales. Hier galt es, den Vertrieb für Verbrauchsmaterialien für die Geräte neu zu entwickeln. Unter anderem wurde auch ein Call Center zur Bestellannahme beauftragt.

Als Schuler berufen wurde, die Call Center-Leitung zu übernehmen, fusionierten beide Ansätze zu einer simplen, jedoch produktiven Lösung. Die Idee des vertriebsorientierten Einsatzes des Helpdesks und damit der Entwicklung zum Profit Center war geboren.

Der Kunde ruft an, weil er ein Problem hat. Ihm wird kompetent und zuverlässig geholfen, und zwar in seiner Landessprache.



Das Call Center hat sich vom reinen Service Center zum multilingualen Profit Center entwickelt, das die Probleme des Kunden erkennt, löst und ihn unterstützt.





Die Mitarbeiter von Philips Fax Wien beim Tagesgeschäft.

Die Evolution eines Call Centers

Nun kann das Call Center selbstfinanziert seine Qualität und seine Entwicklung eigendynamisch betreiben. Das Modell hat beim neuen Eigentümer Sagem, der den Konzernbereich Philips Faxsysteme erworben hat, soviel Zufriedenheit ausgelöst, dass das Modell weiterentwickelt und der Standort Wien für den europaweiten Service ausgebaut wird.

Zwei weitere Argumente konnten die CAT-Jury von Clemens Schulers Managementqualitäten überzeugen. Zum einen war es die Tatsache, dass er es geschafft hat, in einem Produktionsunternehmen, das sonst alle seine Call Center-Leistungen auslagert und dessen Mitarbeiter zunächst wenig Verständnis für die sonderbare Unternehmenskultur eines Call Centers entwickeln konnten, die Zusammenarbeit zwischen den diversen Bereichen Call Center, Techniker und Vertrieb so zu entwickeln, dass eine

Nachdem der Kunde zufriedengestellt ist, wird freundlich nachgefragt, ob er einen Verbrauchsmaterialbedarf für sein Faxgerät hat und ob dies sofort für ihn mit erledigt werden soll. Die Lieferung erfolgt prompt und kostengünstig. Das positive Erlebnis für den Kunden ist nicht nur die Lösung seines Problems, sondern auch die Erledigung seiner sonstigen Anliegen in nur einem Arbeitsgang. Verbrauchsmaterial könnte im falschen Augenblick zur Neige gehen und es müsste neues besorgt werden. Oder zukünftig wird wieder welches gebraucht und eine Mühe in der Zukunft bleibt erspart.

len. Ebenfalls musste auch die Priorisierung zwischen eingehenden Kundenanrufen und der Zeit für das Verkaufsgespräch entsprechend gestaltet werden.

Der Erfolg stellte sich überraschend schnell ein. In nur wenigen Monaten entwickelte sich das Cost Center zum Profit Center. Das Kunststück war gelungen.

Nach der Schulung der Agents wurde neben dem Kundenservice auch vertriebsorientiertes Denken gelehrt.

Vom Cost zum Profit Center ... und es geht doch

Schuler berichtet, dass er selbst gespannt war, wie der von ihm für dieses Projekt erstellte Businessplan aufgehen würde. Einige Monate Umstellungsphase im laufenden Betrieb und einige Schulungen der Mitarbeiter wurden notwendig, weil nun neben der Kompetenz in der technischen Hilfestellung und dem Kundenumgang auch ein vertriebsorientiertes Denken entwickelt werden musste. Eine starke kulturelle Veränderung hatte im Call Center ihren Anfang genommen. Desweiteren galt es, die technischen Gegebenheiten dem Anspruch einer Bestellhotline anzupassen und den Anschluss an die E-Commerce-Logistik herzustellen.



Die Zahl der Mitarbeiter bei Philips Fax Wien hat sich im Vergleich zum Jahr 2000 verdoppelt.

zunehmende Optimierung der Effizienz des Customer- und Vertriebs-Helpdesks möglich wurde. Zum anderen überzeugte die Einführung seines „Quality Feedback Back Loop“, das über die Kontakte des Helpdesks eine laufende und systematische Kontrolle und Analyse der Qualität der Produkte und möglicher Fehlerursachen ermöglicht. Deren Auswertungen werden den anderen Bereichen des Unternehmens zur Verfügung gestellt. Produktentwicklung, Gestaltung, Technik und Lösungen werden somit laufend optimiert und die Ergebnisse an das Call Center zurückgeliefert.

Nichts ist so beständig, wie die Veränderung – und so ist es auch. Kein halbes Jahr nach der Verleihung des CAT-Award 2002 ist Clemens Schuler nicht mehr der Leiter im Philips Fax-Helpdesk. In einem Gespräch am Rande der ICCM in Chicago bestätigte Schuler, dass unter der neuen Leitung von Sagem doch nicht mehr „alles beim alten“ ist. Deshalb möchte Schuler nun zu neuen Ufern aufbrechen und wird sich in der Zukunft mit Telemetrie-Diensten in Automobilen beschäftigen. Der Lotse geht von Bord. Was bleibt ist der Beweis Schulers, dass es doch möglich ist, in einem schwierigen Umfeld einen gewinnbringenden kreativen Ansatz nicht nur zu schaffen, zu planen und zu budgetieren, sondern ihn auch erfolgreich umzusetzen. Darüber hinaus wurde es nicht versäumt, auf Qualität zu achten, Internationalität zu leben und einen bereichsübergreifenden Sinn für den Einsatz eines Call Centers zu schaffen. ■

Ferdi Akdag



Ferdi Akdag ist Geschäftsführer der customer-care-solutions GmbH in Wien und Mitglied der Jury des CAT-Awards

customer-care-solutions
Call Center Betriebs GmbH
Skodagasse 28/5
1080 Wien / Austria
Tel.: + 43 1 40 190
Fax: + 43 1 40 190 999
E-Mail: ferdi.akdag@
customer-care-solutions.at
www.customer-care-solutions.at