



Der Herr der Straßen

CAAt-Award 2008 für Österreich

Sie wissen jederzeit Bescheid, wo welche Baustelle ist. Sie informieren nicht nur in Italienisch, Ungarisch oder Tschechisch über die Maut. Sie besänftigen manchmal auch im Stau stehende Autofahrer. Und zum Zwecke der Ausbildung fahren sie ab und an Schneepflug. Das Team vom ASFINAG Maut Service in Wien ist besonders vielseitig. Der Team-Chef, Max Walzl, ist es auch – und zudem CAAt-Award-Sieger und somit Call Center-Manager des Jahres 2008 für Österreich.

Mal ehrlich – davon können deutsche Autofahrer doch nur träumen: von Baustellen, die je nach zulässiger Geschwindigkeit höchstens sechs oder acht Kilometer lang sein dürfen. Von maximal drei Baustellen pro 100 Kilometer Fahrstrecke. Von einem Zeitverlust durch Baustellen von höchstens fünf Minuten auf 100 Kilometern. Und von freundlichen Service Center-Mitarbeitern, die einem zum Beispiel Auskunft darüber erteilen, warum eine Baustelle ist, wo sie ist, wann sie wieder verschwindet und warum dort eigentlich weit und breit kein Baustellenarbeiter zu sehen ist.

In Österreich ist dieser Autofahrer-Traum Realität! Die 1982 gegründete staatliche ASFINAG plant, finanziert, baut, erhält, betreibt und bemautet laut Eigenangaben das gesamte österreichische Autobahnen- und Schnellstraßennetz mit einer Streckenlänge von fast 2 100 Kilometern – inklusive 160 Kilometern Tunnels und knapp 210 Kilometern Brücken. Und: Die ASFINAG tut das äußerst kundenfreundlich, wie nicht nur die eben erwähnten „Kundenverträglichkeitsparameter“ bei der Baustellenplanung beweisen. Ein Mann, der die Kundenorientierung und den Kundenservice bei dem Konzern maßgeblich nach vorne gebracht hat, ist Max Walzl. Der 37-Jährige ist Abteilungsleiter Kundenmanagement bei ASFINAG Maut Service in Wien – und Call Center-Manager des Jahres 2008 für Österreich.

Von der Bombendrohung bis zur Lärmschutzwand

Max Walzl hat die Tage vor dem Interviewtermin auf einer Krisenschulung verbracht. Thema: die EURO 2008. Das Fußball-Spektakel birgt für die Straßenbetreiber durchaus einige Herausforderungen. So wurden beispielsweise Bombendrohungen gegen Tunnels und Brücken simuliert. Nicht ganz so beängstigend, aber durchaus anspruchsvoll sind die anderen vier Themenblöcke, die die 41 Call Center-Mitarbeiter von Max Walzl draufhaben müssen. Das Gros aller Anfragen dreht sich um das Thema Maut. Da rufen dann beispielsweise deutsche Touristen an, um zu fragen, ob so eine Maut denn wirklich nötig sei, schließlich komme man in Deutschland auch

ohne Pickerl aus. Oder es beschwerten sich Autofahrer, die von den so genannten Mautaufsichtsorganen ohne Vignette erwischt wurden und eine Ersatz-Maut zahlen müssen.

An zweiter Stelle stehen Auskünfte rund ums Baugeschehen, die sowohl Baustellen als auch Neubauprojekte umfassen. In Österreich werden insbesondere Richtung Ungarn und Tschechien viele neue Straßen geplant, was bei Umweltschützern ebenso Fragen aufwirft wie bei Tourismusvertretern und Anrainern, die eine Enteignung fürchten. Da hagelt's schon mal Kritik von allen Seiten: Während etwa die einen monieren, dass Lärm-

schutzwände fehlen, bemängeln die anderen, dass die ausländischen Besucher vor lauter Lärmschutzwänden die schöne österreichische Landschaft nicht mehr bewundern können. Wer im Call Center der ASFINAG arbeitet, bringt, so scheint es, eine gute Portion Diplomatie mit.

Der dritte Themenblock, um den sich die Call Center-Agents kümmern, ist der Straßendienst, da geht's beispielsweise um den Winterdienst, Aufräumarbeiten nach Unfällen, das Mähen von Grasstreifen. Der letzte und vierte Themenblock dreht sich um allgemeine Fragen zum Unternehmen.

Guter Service birgt auch immer Gefahren

Dass zum Beispiel die Informationskette zwischen Call Center und Baustellenleitern heute so gut klappt, hat gut eineinhalb Jahre gedauert und ist nicht nur der Kooperationsbereitschaft aller Beteiligten, sondern auch der Technik geschuldet. Alle Baustellenleiter sind verpflichtet, ihre Baustellen nebst den dazugehörigen Zusatzinformationen in das Online-System einzuspeisen. Das betrifft sowohl Langzeit- als auch Tagesbaustellen. Regionale Pressestellen bereiten die

technischen Informationen in einem einheitlichen Wording auf, sodass beispielsweise die Verkehrsnachrichten den Auskünften im Call Center angepasst sind. Sowohl Techniker als auch die Pressereferenten sind heute froh über das Call Center. „Sie haben gemerkt, dass wir ihnen sehr viel Arbeit abnehmen“, freut sich Max Walzl. Früher haben sich erboste Autofahrer schon mal quer durchs Unternehmen bis hin zum Autobahnmeister durchstellen lassen, um sich zu beschweren – heute landen solche Anfragen gleich bei den frustrationstoleranten Call Center-Mitarbeitern. Allerdings birgt guter Service auch seine Tücken: Un-

„Wenn die Kunden immer gut informiert werden, dann ist die Enttäuschung umso größer, wenn mal etwas nicht klappt! Die Erwartungshaltung steigt ständig!“

längst gab es eine Baustelle am Vorarlberg, die in keinem System auftauchte. Die Call Center-Mitarbeiter erfuhren erst durch Anrufe von Kunden davon. „Wenn Kunden immer gut informiert werden, ist die Enttäuschung umso größer, wenn mal etwas nicht klappt. Die Erwartungshaltung steigt ständig“, so Max Walzl.

Daran ist er allerdings selbst Schuld! Denn: Max Walzl hätte es in den letzten Jahren durchaus bequemer und die Kunden es entsprechend sehr viel schlechter haben können: Max Walzl war bereits seit 2002 bei dem privaten Betreiber der Lkw-Maut EUROPASS beschäftigt, als die staatliche ASFINAG das Unternehmen übernahm. Er und sein Call Center-Team wurden sozusagen von einem privaten in ein staatliches Unternehmen mitverkauft. Plötzlich hatten die damals 16 auf Maut-Fragen fokussierten Mitarbeiter, die sich eine hohe Kundenzufriedenheit, optimierte Prozesse, feste Arbeitsvereinbarungen und flexible Zeiteinteilungen erarbeitet hatten, über 2 500 Kollegen, die mehrheitlich am Bau und der betrieblichen Erhaltung des Autobahnnetzes arbeiten – den „Kunden“ also allenfalls aus weiter Ferne kannten. Die insgesamt ►►

150 EUROPPASS-Beschäftigten waren ein kleines Rädchen in einem großen Konzern. Kein Wunder, dass es angesichts der verschiedenen Unternehmenskulturen mächtig knirschte.

Eigentlich müsste man gar nicht freundlich sein

Zugleich galt die ASFINAG vielen als verstaubte Behörde. Autofahrer wurden nicht als Kunden, sondern als Nutzer bezeichnet. So richtig freundlich musste man (und muss man eigentlich bis heute) zu den Autofahrern nicht sein, denn schließlich ist der Konzern Monopolist – es gibt nur ein Autobahnnetz in Österreich, der „Kunde“ hat also gar keine andere Wahl, als sie zu nutzen. Für Walzl war aber klar: Wenn er bei dem staatlichen Unternehmen bleiben will, dann muss er die Chance haben, etwas zu ändern und zu verbessern. Er und sein Team setzten sich fortan mit Macht für eine stärkere Kundenorientierung ein. Sie bedienten sich einer „konzerninternen Salamiaktik“, indem sie zahlreiche verschiedene Einzelprojekte umsetzten. Dabei nutzte das Team all seine Kernkompetenzen: Kundenkenntnis, Kundenorientierung und kommunikative Kompetenz, seine Flexibilität und die Fremdsprachen-

kompetenzen. Die kritischen Erfolgsfaktoren waren, so schreibt Max Walzl in seiner CAT-Bewerbung:

- die Qualifizierung der Mitarbeiter
- die Identifikation der Mitarbeiter mit der Aufgabe
- Klärung der Schnittstellen auf prozessualer und menschlicher Ebene
- die Sicherstellung aller notwendigen Tools

Ausbildung gilt hier als Herzensangelegenheit

Noch heute ist insbesondere die Ausbildung der Mitarbeiter eine Herzensangelegenheit von Max Walzl. Da sich das erforderliche Know-how für diese sehr spezielle Call Center-Tätigkeit nicht von außen zukaufen lässt, durchläuft jeder neue Mitarbeiter eine mindestens zweimonatige Ausbildung, bevor er das erste Mal Kundenkontakt hat. Da insbesondere zum Thema Maut und Baustellen viele Beschwerdeanrufe eingehen, hat Max Walzl „eine Vorliebe für Mitarbeiter, die schon im Service und im Beschwerdemanagement gearbeitet haben und die das gut und gerne machen“. Ein Großteil der Mitarbeiter spricht mindestens drei Sprachen. Jeder lernt einen der erwähnten vier Themenblöcke abschließend. Damit das Gelernte

Die ASFINAG

- Die Maut-Einnahmen für 2007 betragen circa 1,4 Milliarden Euro für 2104 Kilometer Autobahnnetz.
- Die ASFINAG Maut Service GmbH verkauft im Jahr rund 20 Millionen Autobahn-Vignetten.
- Sie fertigt 31 Millionen Fahrzeuge an Sondermautstellen ab.
- Sie hat circa 700 000 aktive Fahrzeuggeräte für die Lkw-Maut im Umlauf.
- Sie verzeichnet im Call Center pro Monat zwischen 15 000 und 20 000 Kundenkontakte.
- Die Mehrheit der 41 Call Center-Mitarbeiter spricht mindestens drei Sprachen.
- Der Service-Level beträgt 80/20.
- Die Lost Call Rate liegt bei unter zehn Prozent.
- Die First Call Resolution Rate liegt bei über 95 Prozent.

nicht pure Theorie bleibt, wird jeder Agent „nach draußen“ geschickt: Sie fahren beispielsweise mal mit den Kollegen vom Winterdienst Schneepflug, besuchen eine der Verkehrs-

Interview mit Max Walzl

Der Call Center-Manager des Jahres 2008 für Österreich über Landschaftsarchitektur und unterschätzte Mitarbeiter.

„Wie ich in die Call Center-Branche geraten bin? Ich war jung und brauchte das Geld.“



CallCenterProfi: Sagen Sie, Sie haben Landschaftsarchitektur studiert und sogar ein Buch über Landschaftsarchitektur in England herausgegeben. Wie sind Sie denn in die Call Center-Branche geraten?

Walzl: Ich war jung und brauchte das Geld. Das Geld brauche ich immer noch, aber ich bin nicht mehr so jung. Spaß beiseite, es war ein echter Klassiker: Ich habe während des Studiums im Call Center gearbeitet – übrigens bei Thomas Kloibhofer im Competence Call Center – und bin dort hängen geblieben.

CallCenterProfi: Hatten Sie je Reue? **Walzl:** Nein, nie. Ich finde Landschaftsarchitektur nach wie vor spannend und habe viele Freunde in der Szene. Und ich habe ja mit der ASFINAG letztlich einen Arbeitgeber, der im allerweitesten Sinne mit Architektur zu tun hat ...

CallCenterProfi: ... im allerweitesten Sinne! Zurück zur Call Center-Branche: Was würden Sie generell ändern, wenn Sie könnten?

Walzl: Ich würde definitiv dafür sorgen, dass mehr Wert auf die Mitarbeiter gelegt wird. In Österreich werden Mitarbei-

ter oft noch als Kostenfaktor und nicht als Produktivfaktor gesehen. Ich bin überzeugt, die Mitarbeiter werden – zumal wenn es um höherwertige Dienstleistungen geht – in Zukunft an Gewicht gewinnen müssen. Wir haben in Österreich einen brutalen Markt mit sehr niedrigen Preisen und vielen Wettbewerbern. Das hat Konsequenzen. Wenn wir heute outsourcen wollten, hätte ich große Probleme, eine adäquate Qualität zu bekommen. Ich merke aber, dass immer mehr Call Center-Dienstleister ihre Mitarbeiter auch als Chance für höhere Wertschöpfung nutzen.



And the Winner is: ... Max Walzl!

überwachungszentralen oder begehen die Tunnel. Walzl sagt: „Ich habe selten Agents so intensiv betreut wie hier, denn aufgrund der besonderen Ausbildung sind sie eine sehr kostbare Ressource.“ Umso mehr wurmt es ihn natürlich, wenn seine Mitarbeiter bevorzugt aus den eigenen Konzernabteilungen abgeworben werden. Einerseits freut sich der Call Center-Manager, wenn seine Mitarbeiter Karriere machen und er sie an anderer Stelle im Konzern wiedertrifft – zumal er sicher sein kann, dass sie um die Wichtigkeit von Service- und Kundenorientierung wissen –, andererseits ist jede Fluktuation schmerzhaft, auch wenn sie intern ist.

Max Walzl und sein Team überarbeiteten in der Startphase bei ASFINAG erst einmal alle Informations- und Serviceangebote zur Maut. Seitdem können beispielsweise Auskünfte über Sondermautstellen, Videomaut, Vignetten und elektronische Lkw-Maut unter einer internationalen Gratis-Nummer in sechs Sprachen abgefragt werden. Zugleich bündelte das Call Center sämtliche im Konzern verstreuten Kundenkontakte. Schon zu diesem Zeitpunkt betreute das Team weit mehr Aufgaben als die eigentlich vorgesehene reine Abwicklung der Lkw-Maut. 2006 startete dann der so genannte „Baustellen-Ombudsmann“, der Autofahrer zum Thema Baustellen informiert.

Am 1. Februar 2008 hat als vorerst letzter Meilenstein das konzernweite Service Center als Ansprechpartner für alle Bereiche seinen Betrieb aufgenommen; mit sehr gutem Erfolg, wie Max Walzl berichtet. Der Mann, der sich selbst als „Unruhegeist“ bezeichnet, hat übrigens der Versuchung, es sich im Staatsunternehmen bequem zu machen, ganz offensichtlich widerstanden: Stattdessen wurden ein konzernweiter Customer Satisfaction Index eingeführt und ein konsequentes Benchmarking sowohl mit vergleichbaren Branchen als auch mit ausländischen Mautbetreibern. Deshalb glaubt man Max Walzl auch aufs Wort, wenn er sagt: „Der Autofahrer zahlt, also erhält er auch einen professionellen Service. Das ist das Mindeste, was er im 21. Jahrhundert von einem Straßenbetreiber erwarten kann!“

... zurück nach Deutschland: Spätestens im Stau vor einer langen unbemannten Baustelle auf der A 7 fragt man sich, ob die Einführung einer Maut in Deutschland nicht doch irgendwie eine gute Idee wäre ... ■

Vera Hermes

Call Center-Profis lesen...



Test-Paket GRATIS

2 Ausgaben CallCenterPROFI und den CallCenterPROFI-Thermobecher gibt's auch noch gratis dazu.

Ihre Vorteile als CallCenterPROFI-Abonnent:

- regelmäßig die wichtigsten Informationen der Branche
- gründlich recherchiert und auf den Punkt gebracht
- die neuesten Entwicklungen auf dem Call Center-Markt
- praktisches Online-Archiv mit Suchfunktion EXKLUSIV für Abonnenten

Mehr wissen als A ndere zum Nulltarif:

CallCenterPROFI ist als Fachzeitschrift steuerlich absetzbar!

Test-Gutschein



per Fax:
01805 78 78-70



per Telefon:
05241 80-1968



per E-Mail:
gabler@abo-service.info

Gutschein ausfüllen,
ausschneiden
und per Post senden an:

CallCenterPROFI
Gabler Verlag
Abraham-Lincoln-Straße 46
65189 Wiesbaden

www.CallCenterProfi.de

JA, ich möchte 2 Ausgaben CallCenterPROFI + den Thermobecher – kostenlos!

Die praktischen Thermobecher* schicken Sie mir mit dem ersten Heft. Wenn mir CallCenterPROFI gefällt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte dann CallCenterPROFI für mindestens 1 Jahr zum derzeitigen Vorzugspreis von nur 89,- Euro (Ausland 103,- Euro) inkl. Versand. **Den Bezug kann ich jederzeit zur nächsten erreichbaren Ausgabe abbestellen. Zuviel bezahlte Beträge für nicht gelieferte Ausgaben erhalte ich zurück.** Gefällt mir CallCenterPROFI nicht, melde ich mich innerhalb von 10 Tagen nach Erhalt des zweiten kostenlosen Probeheftes schriftlich. (Ein Angebot der GWV Fachverlage GmbH, Geschäftsführer Dr. Ralf Birkelbach, AG Wiesbaden HRB 9754.) Das Dankeschön und die Hefte darf ich auf jeden Fall behalten. *Lieferung solange Vorrat reicht. Dieses Angebot gilt nur innerhalb der EU.

Name, Vorname _____

Firma _____ Branche _____

Abteilung _____ Position _____

Straße, Nr. _____ PLZ, Ort _____

Datum _____  Unterschrift _____ Preisstand: 02/2008/21108001