Im größten Umstrukturierungstrubel setzte Silvia Brüller von T-Mobile Austria noch eins drauf und realisierte ihr Projekt „Perfect Start“. Der Lohn ihres Mutes: zufriedenere Kunden, zufriedenere Mitarbeiter und eine mehr als zufriedenstellende Effizienzsteigerung.

CAt-Award Österreich 2012

Mit Herz dabei

Wer mit offenen Augen durch die Stadt geht, einmal am Abflugterminal oder Bahngleis die Menschen beobachtet, sieht, wie sehr sich das Kommunikationsverhalten der Menschen in den vergangenen Jahren verändert hat: Nahezu jeder hat ein Handy am Ohr oder tippt darauf herum. Wir sind dem Zustand des „always on“ schon sehr, sehr nahe gekommen. Was privat eher ein Vergnügen ist, ist in zahlreichen Berufen längst ein Muss – die permanente Erreichbarkeit und der mobile Datentransfer gelten vielerorts als Grundvoraussetzung für effizientes Arbeiten.

Der Wandel des Kommunikationsverhaltens wirkt sich stark auf die Tätigkeit derjenigen aus, die uns allen das schnelle Surfen, problemlose Telefonieren und fixe Datenaustauschen von unterwegs ermöglichen: die Telekommunikationsgesellschaften. Deren Job ist insbesondere im B-to-B-Bereich erheblich komplexer und herausfordernder geworden. Die Anforderungen steigen, die Ansprüche der Kunden steigen und die Zahl der Sim-Karten steigt wegen der mobilen Datendienste ebenfalls.

Der Telekommunikationsmarkt ist gesättigt; gewinnt ein Anbieter einen Neukunden im Business-Segment, so handelt es sich um einen Wechsler. Wer aber in großem Stil seinen Telekommunikationsdienstleister wechselt, macht sich in der Regel Sorgen, ob alles klappt: Da müssen Sim-Karten für Tausende Mitarbeiter ausgegeben und aufgeschaltet, IT-Probleme gelöst und individuelle Tarifpakete geschnürt werden. In solchen für die Kunden heiklen Momenten ist ein super Service gefragt. Und hier kommt die CAt-Siegerin Silvia Brüller ins Spiel. Sie ist Senior Manager Business Account Support/ Business Service & Sales Channel bei T-Mobile Austria in Wien.

EINS-ZU-EINS-BETREUUNG BINDET KUNDEN

T-Mobile Austria setzt in der Betreuung seiner Business-Kunden schon seit zehn Jahren auf einen Eins-zu-Eins-Service: Egal ob die Geschäftskunden anrufen, faxen oder mailen – sie haben es immer mit demselben Ansprechpartner zu tun, der sich um ihre Anliegen kümmert. Das macht die Kommunikation sehr viel einfacher und effizienter und sorgt zudem für eine enge Bindung zwischen Kunde und Unternehmen. Je nach Größe des Unternehmens haben Innendienst und Kunde häufig mehrmals täglich miteinander

Foto: © T-Mobile Austria

Wenn schon Veränderung, dann aber richtig. Zig Prozesse und Strukturen wurden neu sortiert – darunter auch die neu etablierten Kundenprojektmanager.

Foto: © Management Circle

Kommunikation ist bei Restrukturierungsmaßnahmen besonders wichtig, doch die Informationen müssen auch bei allen Mitarbeitern ankommen. Auch hier gab es bei T-Mobile Austria innovative Ansätze. Gemeinsam mit den Mitarbeitern reifte so etwa die Idee, den regelmäßigen Team-Newsletter als Kurzfilm im Nachrichtenstil zu verbreiten.

zu tun, weil Karten aktiviert oder deaktiviert werden müssen, Mitarbeiter des Kunden vielleicht ein neues Endgerät benötigen oder einen anderen Tarif, weil sie im Ausland unterwegs sind.

T-Mobile Austria segmentiert ihre Business-Kunden nach Mitarbeiterzahl; kleinere Business-Kunden erhalten andere Services und Tarife als große Key Accounts, die andere Produkte, Prozesse und Service-Erwartungen haben. Die Eins-zu-Eins-Betreuer kennen alle Sonderwünsche und Details wie ihre Westentasche.

Voraussetzung, damit die Eins-zu-Eins-Beziehung auch tatsächlich funktioniert: der Service-Mitarbeiter muss über ausreichende Ressourcen verfügen, um sich um jedes Kundenanliegen kümmern zu können. Und das wird zum Beispiel dann schwierig, wenn ein neuer Großkunde startet, für den binnen kurzer Frist Tausende Sim-Karten aktiviert werden müssen.

Zwar sind schon viele damit verbundene Vorgänge automatisiert, dennoch ist auch noch jede Menge Handarbeit erforderlich. Stehen „Setup-Aktivitäten" für einen Großkunden an, kommt eine ganze Maschinerie in Gang: Die zuständigen T-Mobile-Mitarbeiter treffen sich in Meetings und internen Workshops, es werden Termine mit dem Kunden organisiert und Details mit Businesspartnern festgelegt, Vertragskonditionen werden finalisiert, Sim-Karten aktiviert, die Portierung vorbereitet, Messfahrten beauftragt und die Hardware organisiert. Kurzum: Die Implementierung eines Neukunden bei T-Mobile erfordert Expertise, Konzentration und Zeit.

ZEIT ZU HANDELN!

Man kann sich vorstellen, was passiert, wenn, wie bei T-Mobile Austria immer häufiger geschehen, mehrere neue Großkunden gleichzeitig starten. In der T-Mobile-Abteilung von Silvia Brüller wurden in solchen Fälle früher schnell Projekt-Teams gegründet, um die Implementierung des Neukunden sauber über die Bühne zu bringen. Der Haken: Die Mitglieder dieser Teams mussten für die Dauer des Projekts von ihren eigentlichen Aufgaben abgezogen werden. Ihre Arbeit mussten so lange andere Kollegen mit erledigen.

Die Folge:

- Ressourcenengpässe, Überstunden, Unzufriedenheit und eine zunehmende Fehlerquote bei den so genannten „One-to-One-Betreuern".
- Eine unzureichende Aufmerksamkeit für Neukunden, gepaart mit einer eingeschränkten Erreichbarkeit und Unklarheiten oder sogar Fehlern bei der ersten Rechnung.
- Verzögerte Bearbeitungszeiten, eine unzureichende Erreichbarkeit des zuständigen Betreuers und daraus resultierend eine steigende Unzufriedenheit bei Bestandkunden.

All das führte in der Summe zu sinkender Effizienz und Qualität, zudem stieg die Mitarbeiterfluktuation in der Eins-zu-Eins-Betreuung im Jahr 2010 um elf Prozent gegenüber dem Vorjahr. Es war, wie Silvia Brüller in ihrer CAt-Bewerbung schreibt, „Zeit zu handeln!" Sie initiierte deshalb das Projekt „Perfect Start". Das erklärte Ziel: Neukunden vom ersten Kontakt an nachhaltig zu begeistern. Ihre Idee: ein Kundenprojektmanagement

(KPM) zu etablieren, in dem sich Experten aus der Eins-zu-Eins-Betreuung in der Startphase um die Implementierung der Business-Neukunden kümmern.

WENN UMSTRUKTURIEREN, DANN RICHTIG

Noch während Silvia Brüller an dieser Idee tüftelte, ergab sich auch im Unternehmen selbst eine größere Umstrukturierung namens „Service2Sales", in deren Folge die bislang im Customer Service angesiedelte Abteilung „Business Service" mit der Unit „Business Sale" zusammengelegt werden sollte. Dadurch sollte die ohnehin enge Zusammenarbeit mit dem Vertrieb noch weiter gestärkt werden. Diese Reform hatte zur Folge, dass Abteilungen innerhalb des Hauses umziehen und zig Prozesse und Strukturen verändert werden mussten. Innendienst- und Außendienstteams rückten auch räumlich zusammen, um die Wege kürzer und die interne Kommunikation effizienter zu machen.

„Wir haben in diesem Projekt mit unserem Team 170 Arbeitspakete in drei Monaten umgesetzt", berichtet Silvia Brüller, die von sich selbst sagt, dass Veränderungen und Dynamik sie zu Höchstleistungen animieren.

Folgerichtig gab es für sie auch keinen Grund, von ihrem Ursprungsvorhaben abzurücken: „Wir haben gedacht: Wir haben eine Riesenveränderung, also lasst uns genau jetzt überlegen, was wir noch verbessern können, und lasst uns optimieren, was zu optimieren ist! Frei nach dem Motto: ‚Wenn wir schon alles umstrukturieren, dann auch das noch', haben wir in diesem ganzen Trubel noch unser eigenes Kundenprojektmanagement-Projekt aufgesetzt."

Die Projektphase für „Perfect Start" begann im September 2010 mit der Analyse und Konzeption, im Februar 2011 starteten dann erstmals die neuen Kundenprojektmanager mit ihrer Arbeit, ab März herrschte Regelbetrieb. Das Projekt „Perfect Start" lief damit nahezu parallel mit der Zusammenlegung der beiden Abteilungen Business Service und Business Sales im Rahmen des Gesamtprojekts „Service2Sales".

AN EINEM STRANG, MIT FREUDE UND HERZ

Für Silvia Brüller war dabei ganz klar: Der T-Mobile-Kunde darf nichts von dem Veränderungsprozess merken – also müssen alle Mitarbeiter hinter dem Projekt stehen und mitziehen, denn Unsicherheiten und Unzufriedenheit von Mitarbeitern übertragen sich nach Silvia Brüllers fester Überzeugung immer auch auf die Kunden.

„Veränderungen erzeugen immer Unsicherheiten", sagt Silvia Brüller. „Es war

PORTRÄT

Silvia Brüller ist in der Steiermark geboren, an der ihr Herz noch immer hängt. Die Mutter von zwei erwachsenen Kindern hat ursprünglich mal Kindergärtnerin gelernt. Wenn Silvia Brüller vom Call Center-Business redet, dann weiß sie sehr genau, wovon sie spricht: 1998 startete sie als Kundenbetreuerin im Customer Service bei der T-Mobile-Tochter max.mobil und hat seitdem die Karriereleiter Sprosse um Sprosse erklommen. Welche Vorstellung von Mitarbeiterführung sie hat? Silvia Brüller antwortet: „Ein Zitat von Antoine de Saint-Exupéry beschreibt meine Überzeugung, Menschen zu führen, sehr gut. Denn wenn es gelingt, in Mitarbeitern den Wunsch zu erwecken, ein bestimmtes Ziel zu erreichen, geht es von selbst." Das Zitat lautet: „Wenn du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer."

Die Stimmung im Call Center von T-Mobile Austria ist nach dem Change-Management-Projekt spürbar besser. Im Vergleich zum Vorjahr sank die Fluktuation um zehn Prozent.

Foto: © T-Mobile Austria

sehr, sehr viel Kommunikation nötig. Wir haben erst mit den Teamleitern aufgearbeitet, welche Ängste und Bedenken bei den Mitarbeitern auftreten könnten, und dann in Einzelgesprächen und Teammeetings mit den Mitarbeitern gesprochen."

Sie setzt in ihrer Arbeit generell drei Prioritäten: zufriedene Mitarbeiter, zufriedene Kunden, Erfolg. Ihre mehr als 14-jährige Erfahrung – sie hat 1998 als Agentin im Customer Service von maxmobil das Handwerk von der Pike auf gelernt – habe gezeigt, dass ohne zufriedene Mitarbeiter auch die Kunden nicht zufriedenzustellen sind, und nur mit zufriedenen Kunden kann ein Unternehmen letztendlich erfolgreich sein: „Ich bin überzeugt, dass sich Erfolg nur dann einstellt, wenn alle an einem Strang ziehen und wenn jeder Mitarbeiter Freude hat an dem, was er tut, und mit Herz dabei ist."

„Veränderungen erzeugen immer Unsicherheiten. Es war sehr, sehr viel Kommunikation nötig."

Silvia Brüller verfolgte mit dem „Perfect Start"-Projekt folgende Ziele:

- Neukunden einen perfekten Start bei T-Mobile Austria zu bieten
- durch neue Strukturen eine ausgewogene Workloadverteilung zu erreichen
- High Performern im Team Entwicklungsmöglichkeiten und „Karenzrückkehrern" (das sind vor allem Mütter, die nach einer Babypause meist in Teilzeit wieder zu arbeiten beginnen) optimale Wiedereinstiegsmöglichkeiten zu bieten
- die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern und die Fluktuation zu minimieren
- dadurch die Effizienz zu steigern und die Kosten zu senken

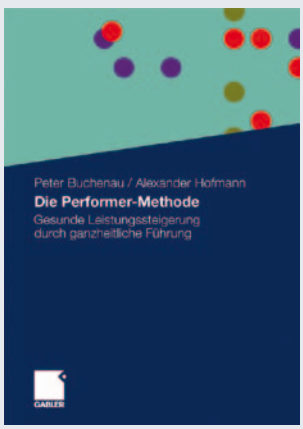
DAS ENDE DER RESSOURCENKNAPPHEIT

Die neu zu etablierenden Kundenprojektmanager sollten auf jeden Fall Mitarbeiter mit Erfahrung und Expertise sein, die nicht erst langwierig eingearbeitet werden müssten; also fragte Silvia Brüller in dem 22-köpfigen Team aus Eins-zu-Eins-Kundenbetreuern, wer die Position gern übernehmen würde – die Resonanz überraschte sie positiv: Acht Mitarbeiter bewarben sich auf die neue Position. Zunächst wurden zwei, im Juli 2011 dann noch ein dritter Kundenprojektmanager ernannt.

Sie arbeiten nun bei Business-Kundenprojekten schon in der Ausschreibungs- und Angebotsphase eng mit dem Außendienst und anderen Fachbereichen zusammen und kümmern sich unter anderem um Antworten auf folgende Fragen: Welche Angebote sind möglich? Welche individuellen Lösungen können Großkunden geboten werden? Sind alle Angebotsbestandteile tatsächlich auch umsetzbar? Sind Verträge revisionssicher?

Eine neue ganzheitliche Methode zur Leistungssteigerung ↗

springer-gabler.de



Peter Buchenau, Alexander Hofmann
Die Performer-Methode
Gesunde Leistungssteigerung durch ganzheitliche Führung
2012. 206 S. Br. EUR 24,95
ISBN 978-3-8349-3091-0

Zunehmend mehr Menschen leiden unter dem Druck, ständig Höchstleistungen vollbringen zu müssen, und spüren vielfach bereits gesundheitliche Auswirkungen. Führungskräfte sind doppelt betroffen: Sie müssen sich neben der eigenen Gesundheit auch um die Gesundheit Ihrer Mitarbeiter sorgen. Doch es gibt Hoffnung! Die Autoren dieses Buches zeigen Wege, die eigene Leistung – und die Ihrer Mitarbeiter – zu steigern und dabei gleichzeitig mehr Zeit für sich und eine bessere Life-Work-Balance zu haben. Jahrzehntelange Erfahrungen als Trainer, Berater und Coaches flossen in das Konzept der Performer-Methode ein und werden in gut verständlicher Sprache, umsetzbar und motivierend, mit vielen Fallbeispielen und Tipps präsentiert.

Einfach bestellen:
SpringerDE-service@springer.com
Telefon +49 (0)6221 / 3 45 – 4301

Springer Gabler

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.

DER CAT-AWARD 2012

Sie sind wieder zurück: Die drei CAt-Sieger des Jahres 2012 – Christina Ghitti, Leiterin des Kundenkontakt-Centers (KKC) von Weltbild Schweiz, Wolfgang Thiel, Leiter des GDV DL-Service Centers in Hamburg, und Silvia Brüller,
Senior Manager Business Account Support/Business Service&Sales Channel bei T-Mobile Austria, waren gemeinsam in Seattle auf der internationalen Kongressmesse Annual Call Center Exhibition (ACCE). Begleitet wurden sie von Janice Köser, Kongressmanagerin der CallCenterWorld bei Management Circle AG, und CallCenterProfi-Chefredakteurin Simone Fojut. Neben Ruhm und Ehre ist die Reise zur alljährlich in den USA stattfindenden ACCE ein zusätzlicher Anreiz, beim Rennen um die höchste Auszeichnung für Call Center-Manager im deutschsprachigen Raum mitzumachen.
Vor den Lohn haben die Götter aber bekanntlich den Schweiß gesetzt: Wer beim CAt mitmachen möchte, reicht seine Bewerbung bei der Redaktion von CallCenterProfi ein. Der seit dem Jahr 2000 verliehene CAt-Award ist eine personenbezogene Management-Auszeichnung. Der Award honoriert Call Center-Verantwortliche, die sich nicht damit zufriedengeben, mit den kontinuierlichen Veränderungen ihrer täglichen Arbeit Schritt zu halten. Gesucht sind Führungspersönlichkeiten, die durch Engagement und Kreativität die Zukunft ihres Call Centers und der gesamten Branche gestalten.
Die Redaktion wählt in Absprache mit der Jury aus allen Bewerbungen die Kandidaten aus, die für den CAt-Award in Betracht kommen. Jurymitglieder statten allen nominierten CAt-Anwärtern in ihren Call Centern einen Besuch ab und prüfen deren Angaben direkt vor Ort auf Herz und Nieren. Wer in die Endausscheidung kommt, muss binnen zehn Tagen einen kurzen Präsentationsfilm drehen, der auf der Verleihung gezeigt wird.
Die Jury bewertet die eingereichten Teilnahmeunterlagen je nach Schwerpunkt des Projekts im Hinblick auf dessen Innovationsgrad, die Auswirkungen auf die Unternehmenskultur und die Mitarbeiterzufriedenheit beziehungsweise die unternehmerische Herausforderung. Am Vorkongresstag der CallCenterWorld tritt die Jury in Berlin zusammen und wertet die zuvor einzeln und unabhängig voneinander abgegebenen Punkte einer Entscheidungsmatrix aus. Da die Jury ihre endgültige Entscheidung erst einen Tag vor der Preisverleihung fällt, wissen die Nominierten – wie bei der Oscar-Verleihung – tatsächlich nicht, wer gewinnt.
Dass sich die Mühe lohnt, steht außer Frage – werfen Sie einfach mal einen Blick in den Reisebericht „Call Center-Manager des Jahres on Tour" von Silvia Brüller auf CallCenterProfi.de
Sie möchten sich für den CAt-Award 2013 bewerben? Dann schicken Sie einfach eine E-Mail an simone.fojut@springer.com – wir informieren Sie rechtzeitig, wenn die neue Nominierungsrunde im Herbst 2012 startet.

Außerdem – und das ist wegen der oben erwähnten Ressourcenknappheit wichtig – begleiten die Kundenprojektmanager die neuen Business-Kunden während des Netzbetreiberwechsels und betreuen sie individuell und persönlich während der zwei- bis dreimonatigen Implementierungsphase. Am Ende dieser Phase findet ein persönlicher Termin beim Kunden statt, bei dem der Kundenprojektmanager den künftigen Eins-zu-Eins-Betreuer vorstellt und die Übergabe stattfindet.

Während der Aktivierungsphase unterstützt ein Innendienst-Supportteam die Kundenprojektmanager. Dieses Team besteht aus den Karenzrückkehrern, die zuvor Eins-zu-Eins-Betreuer waren und nun meist in Teilzeit arbeiten. Sie sind flexibel einsetzbar und kennen sich in dem Metier bestens aus. Silvia Brüller strahlt: „Seit der Implementierung von Kundenprojektmanagement und Innendienst-Support haben wir kein einziges Ressourcenproblem gehabt!" Die Eins-zu-Eins-Betreuer werden durch die Kundenprojektmanager entlastet, müssen nicht mehr so viele Überstunden leisten und können sich voll darauf konzentrieren, die Bestandskunden zu betreuen. Neukunden und Bestandskunden werden bestens betreut, Karenzrückkehrer flexibel eingesetzt. Die Strategie von Silvia Brüller ist aufgegangen: Zufriedene Mitarbeiter führen zu zufriedenen Kunden und die führen zum Erfolg. „Wir sind effizienter und schneller geworden. 96 Prozent der Aktivierungen bei mittelständischen Unternehmen dauern heute einen Tag, früher hat das drei bis vier gedauert, wir haben Speed reingekriegt", resümiert Brüller.

Und außerdem?

- Sank die Fluktuation im Vergleich zum Jahr 2010 um zehn Prozent auf 9,4 Prozent im Dezember 2011.
- Verzeichnete die jährlich zweimal stattfindende Mitarbeiterbefragung „T-Spirit" im Jahr 2011 mit 82 Prozent die beste Mitarbeiterzufriedenheit seit 2009.
- Ist die Kundenzufriedenheit im Key Account-Segment seit Mitte 2011 kontinuierlich gestiegen.

Und nun? Silvia Brüller, von der es in der Laudatio auf der CAt-Award-Verleihung hieß, sie gebe sich nie damit zufrieden, zufrieden zu sein, antwortet: „Wir haben gerade ein Projekt gestartet, um herauszufinden, was wir tun können, um unsere Kunden noch mehr zu begeistern und sie noch individueller zu betreuen." Sie ergänzt: „Das macht Spaß!" Das darf man Silvia Brüller getrost glauben – und noch viel von ihr erwarten.

Vera Hermes ←

ZIELSETZUNG IM ÜBERBLICK

Neukunde
- aktive Zusammenarbeit und laufende Abstimmung
- beste Erreichbarkeit des Betreuers
- kurze Reaktions- und Bearbeitungszeiten
- qualitativ hochwertige Implementierung und Betreuung

Bestandskunde
- kurze Bearbeitungszeiten
- optimale Erreichbarkeit des zuständigen One-to-One Betreuers
- qualitativ hochwertige Servicierung
- Kunde fühlt sich als Businesskunde wertgeschätzt

Mitarbeiter
- ausgewogene Workloadverteilung
- Reduzierung der Fehlerquote
- Work-Life Balance
- Entwicklungsmöglichkeiten für Experten
- Wiedereinstiegsmöglichkeit für Karenzrückkehrer
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit

Unternehmen/ Abteilung
- hohe Mitarbeiterzufriedenheit und Loyalität
- Imagestärkung im Businesskundenbereich am Markt
- Kostensenkung durch Effizienz
- Senkung der Fluktuation

Große Komplexität bei T-Mobile Austria hat dafür gesorgt, dass Neukundenprojekte nur sehr schleppend anliefen. Nach der Restrukturierung wurden in allen Bereichen Performancegewinne erzielt.