

Der Nemofikator



CAAt-Award 2008 für Deutschland

Was hat der kleine Clownfisch Nemo mit harten Vertriebszahlen gemein? Wie schafft es ein Unternehmen, aus einer defizitär arbeitenden Bestellannahme ein erfolgreiches Vertriebscenter zu machen? Die Antworten kennt Joachim Priessnitz, Chef des Stöver Service Center (SSC) und frischgebackener CAAt-Award-Sieger und damit unser Call Center-Manager des Jahres 2008 für Deutschland.

Bis morgens um halb sechs dauerte die Nemo-Party, auf der das Team des Stöver Service Center (SSC) in Wildeshausen sich selbst, seinen Chef Joachim Priessnitz und den CAAt-Award feierte. Diese Party war mehr als verdient, schließlich hat das SSC stürmische Zeiten hinter sich: 2001 für die telefonische Kundenbetreuung und Bestellannahme gegründet, wurde es seit dem Jahr 2003 einem grundlegenden Umbau unterzogen. Heute ist es ein hoch professionelles Vertriebs- und Service-Center, das 95 Prozent des Umsatzes von Stöver Frischdienst generiert. Maßgeblich am Turnaround beteiligt: der 33-jährige Service Center-Manager Joachim Priessnitz, der seit fünf Jahren bei Stöver an Bord ist. Stellvertretend für die erfolgreiche Vertriebsorientierung des SSC steht die Einführung des Produktsortiments Frischfisch im Jahr 2005. Das Stöver Service Center hat diesen Produktlaunch so gut vorbereitet und begleitet, dass das Unternehmen heute mit wöchentlich über 20 Tonnen per Tele-

Call Center Manager des Jahres 2008



Oben: Die CAT-Award-Sieger 2008.

Mitte: Wolf-Dieter Poschmann hakt im Kurzinterview nach.

Unten: Ein glücklicher Joachim Priessnitz nach der Preisverleihung.

von verkauftem Fisch einer der größten Frischfischhändler seiner Branche ist. In der Osterwoche verkaufte das SSC-Team sogar 73 Tonnen frischen Fisches in die ganze Republik.

Warum sind hier eigentlich überall Nemos?

Als der Stöver Frischdienst 2005 beschließt, Frischfisch zu verkaufen, stellt sich für Joachim Priessnitz die große Frage: „Wie fixieren wir unsere Mitarbeiter auf das Thema Fisch?“ Damals stand das Buch „Fish“ auf den Bestsellerlisten ganz oben und „Findet Nemo“, der Film über den kleinen Clownfisch Nemo, hatte just Kinogeschichte geschrieben. Dieser „Fisch“-Trend bringt den SSC-Manager auf die Idee, sein Team zu „nemofizieren“. Die „Operation Nemo“ soll Kunden und Mitarbeiter begeistern und beide gleichermaßen vom neuen Frischfischangebot überzeugen.

Joachim Priessnitz setzt für die Operation Nemo zehn strategische Ziele:

- Vertriebsfähige Teams bilden

- Kunden und Mitarbeiter neugierig machen, um sie somit zu gewinnen
- Verrückt und anders sein im Außenauftreten für den Kunden
- Den Willen zum Verkauf wecken
- Recruiting, Ausbildung und Entwicklungsmanagement einführen
- Qualitäts-, und Prozessmanagement aufbauen
- Betriebsräte gewinnen und begeistern
- Funktionierendes Reklamationswesen und CRM einführen
- Unterstützung des Außendienstes.
- Neue technische Wege durch ACD

Wie immer im Call Center-Business müssen am Anfang eines erfolgreichen Projekts die Mitarbeiter überzeugt und motiviert werden. Joachim Priessnitz weckt zunächst einmal ihre Neugier: Wochenlang tauchen im Service Center immer wieder Nemos auf – etwa als Stofftiere, in Powerpoint-Präsentation, auf den Wallboards oder am Client. In der Warteschleife für die Kunden sind plötzlich „Fisch-Lieder“

zu hören. Der gewünschte Effekt ist schnell erreicht: Es kursieren die wildesten Gerüchte, was es wohl mit Nemo auf sich haben könnte. Mit einem „Big Bang“ lüftet Joachim Priessnitz das Nemo-Geheimnis – und mit ihm das erste kurzfristige Verkaufsziel: zehn Tonnen verkauften Frischfisch pro Woche.

Priessnitz setzt auf das „Gesetz der großen Zahl“

Die erste Aufgabe der Agents: möglichst schnell viele Kunden über das neue Angebot zu informieren. Der durchschnittliche Stöver-Kunde ruft pro Woche zwei bis vier Mal im SSC an. Priessnitz setzt auf das „Gesetz der großen Zahl“ – wird jeder Kunde auf die neue Produktgruppe angesprochen, muss sie zum Selbstläufer werden. Der Kunde soll künftig beim Thema Fisch automatisch an Stöver denken.

Um den Vertriebsgedanken zu fördern, werden verschiedene Teams gebildet: Für das Outbound-Geschäft arbeiten vertriebslich orientierte Teams, die am Umsatz gemessen werden und denen feste Kunden zugeordnet sind. Im Inbound sind Vertriebsteams mit starker Service-Ausrichtung eingesetzt, die an ihren Zusatzverkäufen gemessen werden. Und dann gibt es noch die „Top Seller“, ein sehr stark vertriebslich orientiertes Team, das je nach Erfolg honoriert wird.

Außergewöhnlich, aber erfolgreich: Fisch in Windeln

Jedes Team wird von einem Teamleiter betreut und über Balanced Scorecards bewertet. Eigenständiges Arbeiten und Handeln sind die Philosophie des neuen Vertriebskonzeptes – und noch etwas dürfte den Agents das Verkaufen erleichtert haben: die Qualität des Produkts. Dank einer Produktinnovation liefert Stöver nämlich als einziger seiner Branche den frischen Fisch in tropffreien Verpackungen. Der Fisch ist in eine Art Vlies-Windel gepackt und kommt völlig geruchs- und schmutzneutral bei den Gastromomen an. Zudem erhält der Kunde nicht-gelagerte Ware: Wenn ein Restaurantbesitzer montags Fisch für Mittwoch ordert, dann ist der Fisch zum Zeitpunkt seines Anrufes noch im Wasser. Geordert wird aufgrund von

Der Call Center-Manager des Jahres 2008 für Deutschland über Fisch, sein Verhältnis zum Betriebsrat und wie er vom Koch in Wien zum Call Center-Manager in Norddeutschland wurde.

„Der Außendienst weiß: Wir sind keine Gefahr, sondern Unterstützer.“



CallCenterProfi: Welches sind die Besonderheiten Ihrer Branche?

Priessnitz: Anspruchsvoll ist sicher die Komplexität. Unsere Produkte sind nicht lagerbar. Schrauben oder Staubsauger kann ich in die Halle legen, eine Gurke ist nach drei Tagen hin. Wir haben 15 000 Artikel im Sortiment, mit denen sich unsere Mitarbeiter auskennen müssen. Handelt es sich um einen Salz- oder um einen Süßwasserfisch? Wie wächst ein Frisée-Salat? Was es einfacher macht, ist die Bodenständigkeit unserer Branche. Mit Gastronomen kann man gut sprechen.

CallCenterProfi: Sie haben das SSC von einer Bestellannahme zum Verkaufsförderungs-Center gewandelt. Wie haben Sie den Außendienst davon überzeugt, dass das Call Center ihn nicht karnibalisiert?

Priessnitz: Das war sicherlich das Schwierigste. Wir haben gemeinsam mit der Geschäftsleitung deutlich gemacht, dass wir beim Außendienst keine Stellen abbauen, sondern lediglich Bereiche verlagern wollen. Mittlerweile hat der Außendienst erkannt, dass wir keine Gefährdung, sondern eine Unterstützung darstellen. Das war ein Prozess, der Jahre gedauert hat.

CallCenterProfi: Sie generieren mittlerweile 95 Prozent des Stöver-Umsatzes über das SSC. Wozu brauchen Sie den Außendienst denn da noch?

Priessnitz: Der Außendienst beherrscht viele Aufgaben besser als wir: Die Produktvorstellung, das Reklamationswesen oder die Neukundenakquisition funktionieren Face-to-Face viel besser als über das Telefon. Wir übernehmen im Gegenzug das Tagesgeschäft, und das sehr viel kostengünstiger als es der Außendienst machen könnte. Jeder Mitarbeiter telefoniert pro Tag mit 80 bis 100 Kunden, ein Außendienstvertreter schafft hingegen maximal zwölf Besuche am Tag.

CallCenterProfi: Sie haben auf der CallCenterWorld berichtet, dass es beim SCC Höhen und Tiefen gab. Wir gehen mal davon aus, dass der CAAtAward ein Höhepunkt ist – können Sie auch ein paar Tiefen nennen?

Priessnitz: Ein dezentral organisiertes Unternehmen zu zentralisieren ist nicht einfach. Das braucht noch immer Überzeugungsarbeit. Die erste Tiefe: Ich musste den Mitarbeitern vermitteln, dass sie von nun an etwas ganz anderes tun müssen. Das hat die Stimmung nicht wirklich gehoben. Viele haben um ihren Job gefürchtet. Aber das Gefühl, dass etwas passiert, sich etwas ändert, hat auch geholfen. Heute haben wir ein Alleinstellungsmerkmal: Es gibt kein Unternehmen in der Branche, das mit einem zentralen Call Center arbeitet.

CallCenterProfi: Mehr Kundenorientierung, mehr Motivation, eine höhere Kundenidentifikation und eine höhere Vertriebskompetenz haben Sie mit dem Turnaround von Ihren Mitarbeitern gefordert – haben das alle mitgetragen?

Priessnitz: Über den Familiengedanken – wir sind ein Team! – hat es funktioniert. Die Leute wissen, dass ich 100-prozentig hinter ihnen stehe! Wir pflegen hier einen persönlichen Umgang, wir sind gemeinsam erfolgreich.

CallCenterProfi: Wie ist Ihr Verhältnis zum Betriebsrat? Wie ist dort die Einführung von Mystery Call angekommen oder etwa, dass beim Agent, der am wenigsten Fisch verkauft, ein Stoff-Haifisch über dem Arbeitsplatz hängt?

Priessnitz: Wir haben mittlerweile ein sehr gutes Verhältnis zum Betriebsrat. Damit hat der Dialog begonnen. Wir pflegen eine offene Kommunikation. Der Betriebsrat weiß alles, was wir tun, wir präsentieren ihm alle Ideen und Konzepte, wir nehmen den Betriebsrat ernst. Die Sache mit dem Hai ist ja nur ein Spielchen, um die Leute zu motivieren, und keine Maßnahme, um sie zu

maßregeln. Themen wie etwa Mystery Calls habe ich intensiv mit dem Betriebsrat diskutiert. Wir arbeiten nicht mit Einzelauswertungen, sondern mit einer Balanced Scorecard, sodass niemand persönliche Konsequenzen befürchten muss. Heute funktioniert die Zusammenarbeit auf Vertrauensbasis und sie macht richtig Spaß.

CallCenterProfi: Wie sind Sie als gelernter Koch zum Call Center-Business gekommen?

Priessnitz: Ich bin ja bis heute in der Gastronomie geblieben! Ich habe meine Ausbildung zum Koch in Wien gemacht und wollte dann die Welt kennenlernen. In Stuttgart hatte ich eine Stelle in einem Sterne-Restaurant. Tagsüber hatte ich Zeit und habe nebenbei in einem Call Center gejobbt. Später hatte ich dann eine Wintersaison-Stelle, bei der uns ein Lieferant mit Hummer und Feinkost belieferte – dieser Lieferant geriet in eine finanzielle Schieflage. Frei nach dem Motto „Freiheit siegt“ – ich war damals 21 – schrieb ich dem Geschäftsführer einen Brief und fragte, ob ich sein Unternehmen retten soll. Er hat mich tatsächlich eingestellt und wir haben nach nur eineinhalb Jahren in Österreich wieder schwarze Zahlen geschrieben.

CallCenterProfi: ... da waren sie aber noch nicht im Call Center ...

Priessnitz: ... irgendwann hat mich Stöver abgeworben. Eigentlich sollte ich mich um den österreichischen und süddeutschen Markt kümmern. Aber als ich gerade nach München umziehen wollte, hat mich Stöver nach Wildeshausen geholt, um das SCC weiterzuentwickeln.

CallCenterProfi: Und wie lebt es sich als Österreicher in Bremen?

Priessnitz: Flach, sehr flach, aber es ist sehr schön und ich fühle mich hier wohl. Und: Man kann Radfahren ohne Berge!

Der Stöver Frischdienst

- gehört seit 2006 zur Rewe Group
- unterhält bundesweit 26 Niederlassungen
- ist einer der größten deutschen Lebensmittellieferanten für die Gastronomie und Hotellerie
- gründet 2001 das Stöver Service Center (SSC) zur telefonischen Kundenbetreuung und Bestellannahme
- startet 2003 den Umbau des SSC von einem Bestellannahme- zu einem Vertriebs-Center
- generiert mittlerweile 95 Prozent seines Umsatzes über das SSC
- führt 2005 die neue Produktgruppe Frischfisch ein
- verkauft heute über 20 Tonnen Frischfisch pro Woche und ist somit einer der größten Frischfischhändler seiner Branche
- beschäftigt rund 90 SSC-Agents
- beschäftigt rund 80 Außendienst-Mitarbeiter
- betreut rund 21 000 aktive Kunden aus Hotellerie, Gastronomie, Kantinen etc.

Erfahrungswerten und weggeworfen wird bei Stöver grundsätzlich nichts. Das bedeutet im Umkehrschluss: Die Agents müssen stets die komplette Menge georderten Frischfischs verkaufen. Jeder Agent ist jederzeit über die noch vorhandene Menge informiert und kann direkt aus diesem Bestand verkaufen. Hinzu kommt der Termindruck: Weil die Ware nicht lagerfähig ist, müssen die Liefer-Lkw zu einem bestimmten Zeitpunkt aller-spätestens losfahren.

Ist die komplette Menge verkauft, läutet im SSC eine Schiffssirene. Den Arbeitsplatz des besten Verkäufers zierte ein Stoff-Nemo, über dem Team, das gerade nicht so gut verkauft, schwebt ein Stoff-Hai.

Mit Hilfe von Schulungen und Weiterbildungen, Mystery Calls und einem neu eingeführten Qualitätsmanagement verbessert das SSC kontinuierlich seine Leistung. Darüber hinaus trägt die offene Kommunikation zum Erfolg bei – die fängt bei der neu gelaunchten Mitarbeiterzeitung an und hört beim sehr engen Austausch mit dem Betriebsrat auf.

Auch die Technik wird auf den neuesten Stand gebracht, so werden die Kunden, sofern möglich, immer mit demselben Ansprechpartner verbunden.

In der Rückschau steht fest: Der „Nemofikator“ Joachim Priessnitz und sein Team haben alles richtig gemacht. Die Akzeptanz des SSC bei den Niederlassungen, den Mitarbeitern selbst und vor allem den Kunden ist gestiegen. Das Arbeitsklima ist sehr viel besser als früher – was in gleichem Maße für die Umsätze gilt. Den Wachstumszielen von Joachim Priessnitz steht also nichts im Wege. Er sagt: „Nemo ist nur der Anfang. Wir bauen weiter auf ausgefallene und verrückte Konzepte, denn wir haben gelernt, dass unsere Mitarbeiter wie auch unsere Kunden die Begeisterung spüren und leben.“ ■

Vera Hermes

Die wichtigsten Call-Center-Begriffe von A bis Z



Simone Fojut

Call Center Lexikon

Die wichtigsten Fachbegriffe der Branche verständlich erklärt

2008. 195 S. Geb. EUR 36,00

ISBN 978-3-8349-0594-9

Aus dem Inhalt

Alphabetisches Verzeichnis mit den wichtigsten Fachbegriffen zu Organisation, Management, Technik und Praxis in Call Centern. Abkürzungen, die Sie kennen müssen, und die gebräuchlichsten englischen Ausdrücke aus der Branche.

Ja, ich bestelle Fax +49(0)611. 7878 - 420

— Expl. Call Center Lexikon

ISBN 978-3-8349-0594-9 EUR 36,00 zuzügl. Versand EUR 3,32

Name, Vorname

Firma

Straße (bitte kein Postfach)

PLZ | Ort

Datum | Unterschrift

22108004

Änderungen vorbehalten. Erhältlich im Buchhandel oder beim Verlag.
Geschäftsführer: Dr. Ralf Birkelbach, Albrecht F. Schirmacher, AG Wiesbaden HRB 9754.

KOMPETENZ IN
SACHEN WIRTSCHAFT

