



Der Systematisierer

CAI-Award 2009 für die **Schweiz** 

Klar: Coachings sind in jedem Call Center an der Tagesordnung. Aber sind sie auch messbar, systematisiert und wirksam? Alfons Livers, der CAI-Award-Preisträger für die Schweiz 2009, hat das Coaching als Führungsinstrument im Customer Service Center Schweiz der UBS AG eingeführt und ist damit extrem erfolgreich.

Der Mann ist ein waschechter Controller und ein Banker durch und durch: Alfons Livers, Leiter Customer Service Center Schweiz (CSC) bei der UBS AG in Zürich, hat eine Banklehre gemacht, er hat als Privatkundenberater gearbeitet, er war Leiter Rechnungswesen und Controlling, er leitete unter anderem Projekte zur Rentabilisierung des Privatkundengeschäfts oder auch die Abteilung Distribution; als wäre das nicht schon genug, absolvierte der Mann, der fünf Sprachen beherrscht, ganz nebenbei noch an der Universität Zürich Lehrgänge für Bankencon-

Nun war die Welt in der Finanzbranche im Jahr 2006 noch weitgehend in Ordnung. Ende 2007 stand aber auch bei der UBS AG ein Thema ganz oben auf der Agenda: Kostensenkung!

Genauer: Kostensenkung bei stabiler Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sowie einem höheren Wachstumsbeitrag seitens des Customer Service Centers. Das erforderte teils einschneidende Maßnahmen: Strukturen wurden angepasst, Prozesse verändert, der Verkauf neu angekurbelt – und bei all dem galt es auch noch, das angeknackste Vertrauen der Kunden wiederzugewinnen.

Alfons Livers ein webbasiertes Coaching-Reporting, das unter anderem eine Auswertung von Coaching-Ergebnissen in Echtzeit bietet. In dieses Reporting-Tool tragen zum Beispiel die gecoachten Mitarbeiter pro Coaching einen „Coachingpunkt“ ein, der das absolvierte Training bewertet. Natürlich mussten nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Teamleiter davon überzeugt werden, dass dieses neue Vorgehen richtig und wichtig ist. Dafür holte sich Alfons Livers Unterstützung von außen: Die Psychologin Olivia Ellenrieder, die bereits in anderen Unternehmen Coaching-Projekte aufgesetzt hat, begleitete den Prozess über eineinhalb Jahre als unabhängige Beraterin. Sie diente als Ansprechpartnerin für alle Beteiligten und sorgte dafür, dass das Coaching an den fünf Standorten synchronisiert wurde. Eventuelle Skepsis oder Widerstände derer, die teils seit Jahren anders gearbeitet hatten, wurden dadurch beseitigt.

Durchschlagender Erfolg in den einzelnen Standorten

Die Erfolge der einzelnen Standorte werden in Benchmarks gemessen. Welcher Bereich aktuell gecoacht wird, legt die Führungsspitze fest. So werden beispielsweise neben dem Verkauf auch die effiziente Nutzung von Tools und Techniken geschult, um mehr Calls annehmen und sie schneller abwickeln zu können.

Der Erfolg ist detailliert nachprüfbar: Tatsächlich haben sich die ohnehin guten Kundenzufriedenheitswerte seit der Implementierung der neuen Coaching-Systematik noch einmal verbessert. In puncto Mitarbeiterzufriedenheit meldet die UBS:

- Die höchste Rücklaufquote bei der Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage innerhalb der Business Area.

- In 14 von 17 gemessenen Dimensionen die höchsten Werte der gesamten Business Area.



trolling, Rechnungswesen und Finanzmathematik und ist außerdem Absolvent der Swiss Banking School sowie der Controller-Akademie München. Was fragt ein so ausgebildeter Mensch, wenn er das neu geschaffene und zentralisierte Ressort Customer Service Center Schweiz übernimmt? Wenn ein Teamleiter sehr viel Zeit mit Coachings verbringt, warum wird das dann nicht gemessen?!

Coaching als gutes Führungsinstrument

Als Alfons Livers am 1. Januar 2006 sein neues Amt als Leiter des Customer Service Centers antrat, waren die fünf Schweizer Standorte in Basel, Lausanne, Manno, Olten und Zürich frisch unter seiner gemeinsamen Leitung vereint. Rund 400 Mitarbeiter kümmern sich in dem CSC von UBS täglich um gut 10 000 Inbound-Kundenkontakte. Hinzu kommen pro Jahr noch rund 100 000 Outbound-Kontakte.

Kein Wunder, dass das Coaching der CSC-Mitarbeiter – eine der Haupttätigkeiten der Teamleiter – in seiner bisherigen Form diesen Herausforderungen nicht mehr entsprach. Also beschloss Alfons Livers, das Coaching auf eine neue Ebene zu heben und es zu einem messbaren und systematischen neuen Führungsinstrument auszubauen.

Was systematisch praktiziert werden soll, muss messbar sein. Also wurden Haupttätigkeiten identifiziert, Qualitätsstandards festgelegt, Prozesse detailliert definiert, Ziele formuliert und vieles mehr. Zugleich implementierte

Was systematisch praktiziert werden soll, das muss auch messbar und in Echtzeit auswertbar sein.



Auf der CallCenterWorld 2009 wurde Alfons Livers als Call Center-Manager des Jahres für die Schweiz mit dem CAT-Award geehrt. Die Laudatio hielt Dieter Fischer (rechts im Bild), Präsident der Swiss Contact Center-Association „callnet.ch“.

■ Deutlich höhere Mitarbeiterzufriedenheit im Customer Service Center Schweiz als in der Business Area und hervorragende Werte in den Dimensionen betreffend Linienvorgesetzten.

■ Erneute Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit entgegen der Entwicklung in anderen Einheiten und trotz schwieriger Situation in der Finanzbranche.

Die Coachings haben einen weiteren positiven Effekt auf das Betriebsklima: Je mehr ein Mitarbeiter im Rahmen der Coachings mit seinem vorgesetzten Teamleiter zu tun hat, desto berechenbarer wird dieser Teamleiter für den Mitarbeiter. Es entsteht eine größere Nähe, der Mitarbeiter fühlt sich wahrgenommen und lernt, seinen Vorgesetzten mehr zu schätzen.

Nun ging es aber nicht nur um die Qualität, sondern auch um Kostensen-

kung und eine höhere Effizienz: Die Berater von Accenture hatten der UBS nach einem Assessment Center attestiert, dass die Bank noch Potenziale im Verkauf hat. Entsprechend wurden Coachings zum Thema im Customer Service Center aufgesetzt. Die Auswertungen zeigen, dass daraufhin die Verkaufszahlen gesteigert werden konnten. Es gibt glasklar einen positiven Zusammenhang zwischen Coaching und Verkaufsleistung. Teams, die mehr gecoacht werden, verkaufen mehr. Insgesamt sei nach den Coachings die Zahl der vermittelten Leads in die Geschäftsstellen um 7,5 Prozent, die direkten Produktverkäufe um 2,5 Prozent und die Terminvermittlungsquote bei Outbound-Kampagnen von 30 auf 45 Prozent gestiegen, so die UBS AG. Ein weiterer, wenn auch nicht so schöner Effizienznachweis:

Im Call Center reduzierte sich der Mitarbeiterbestand um acht Prozent.

Eine unzweifelhaft schöne Bestätigung der Mühen ist für Alfons Livers und sein Team der Gewinn des CAT-Awards 2009 für die Schweiz. Das Customer Service Center hat den Sieg im Rennen um die begehrte Trophäe im Intranet ausgiebig gefeiert – mittlerweile gibt es Anfragen aus anderen Unternehmensbereichen, wie denn so eine Systematisierung von Coachings vonstattengeht.

Es hat sich erwiesen: Die Frage von Alfons Livers, warum denn so manches in einem Call Center nicht gemessen und systematisiert wird, ist nicht nur richtig, sondern kann für den Unternehmenserfolg und für die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit sogar geradezu beflügelnd sein. ■

Vera Hermes



Interview mit Alfons Livers

Alfons Livers hat zwei Jahre unbezahlten Urlaub von der Bank genommen und in der päpstlichen Schweizergarde in Rom den Pontifex beschützt.

„Die größte Herausforderung sind die Kosten.“



CallCenterProfi: Herr Livers, einerseits Kosten zu senken und andererseits die Qualität zu halten oder sogar noch zu erhöhen – kann das tatsächlich gelingen?

Livers: Ja, mit Kreativität gelingt das! Wir haben zum Beispiel nicht mehr alle unsere Ressourcen nach den Peaks ausgerichtet, denn wir haben festgestellt, dass unsere Kunden Wartezeiten akzeptieren, wenn wir eine hohe First Call Solution bieten und die Anrufer nicht weitergeleitet oder zurückgerufen werden müssen. Wir hatten also bei den Wartezeiten noch Spielraum und den haben wir genutzt.

CallCenterProfi: Vor welchen besonderen Herausforderungen steht momentan das Call Center einer Bank?

Livers: Die größte Herausforderung sind die Kosten! Qualitativ waren wir schon immer gut. Wir werden also insbesondere auf der Effizienzseite – zum Teil auch im Verkauf – besser werden müssen. Das geht nur mit exzellenten

Mitarbeitern. Wir müssen unsere Mitarbeiter halten und mit begleitenden Maßnahmen eine stabile Crew schaffen! Die Gesamtkosten werden sinken, die Kosten pro Mitarbeiter hingegen steigen, denn: Wenn man nur acht Feldspieler zur Verfügung hat, müssen diese acht ganz besonders gut und effizient sein.

CallCenterProfi: Worin unterscheidet sich die Schweizer von der deutschen Call Center-Branche?

Livers: Hauptsächlich in der Größe und in den Strukturen! In Deutschland gibt es sehr große Insourcer. Zudem ist die Akzeptanz der Call Center in Deutschland viel höher als in der Schweiz, zum Beispiel was das potenzielle Outsourcen betrifft.

CallCenterProfi: Die nächste Frage stelle ich zugegebenermaßen aus purer Neugier: In Ihrem Lebenslauf ist nachzulesen, dass Sie zwei Jahre lang Mitglied in der päpstlichen Schweizergarde in Rom waren. Wie kommt man dazu

und was genau haben Sie da eigentlich gemacht?

Livers: Wir haben den Papst beschützt! Die Vorgeschichte ist, dass in den Banken die Sprachen eine sehr wichtige Rolle spielen. Die Bank wollte mich damals nach Frankreich schicken, bevor ich für die Bank nach London, Singapur oder New York gehen konnte. Da ich aber schon gut französisch sprach, habe ich mir überlegt: Dann lerne ich eben italienisch! Die Schweizergarde in Rom ist eine gute Möglichkeit, italienisch zu lernen und zugleich den Lebensunterhalt zu verdienen sowie einmalige Erfahrungen zu machen. Die Bank hat mir zwei Jahre – das ist die Mindestzeit in der Schweizergarde – unbezahlten Urlaub gegeben. In der Schweizergarde haben wir neben den allgemeinen Sicherheitsaufgaben Staats- und Botschaftsempfänge begleitet und so zum Beispiel Charles und Diana durch den Papstpalast geführt. Es gab aber auch harte Momente, denn es geht dort sehr diszipliniert zu.