

Der Überzeuger

Rüdiger Ratte machte binnen weniger Monate aus einem schlecht laufenden Call Center, das kein Call Center sein wollte, ein professionelles Call Center. Das Resultat? Zufriedenere Kunden, zufriedener Mitarbeiter, sehr zufriedenstellende Ergebnisse – und der CAAt-Award 2010 in Silber!

Als Rüdiger Ratte am 1. Januar 2009 als Leiter des ADT Service-Centers startete, war er bei den meisten nicht besonders willkommen. Kam da doch ein ausgewiesener Call Center-Mann, der zuvor in Konzernen für Tausende Mitarbeiter zuständig gewesen war, in das mittelständische Unternehmen nach Ratingen. Dem Team schwante nichts Gutes. Umstrukturieren, neu organisieren, neue Prozesse einführen, mehr Produktivität bringen – wer weiß schon, welche Methoden der neue Mann da anwenden wird?, dürfte die bange Frage gelautet haben. „Machen Sie bloß kein Call Center aus uns!“, war so ein Satz, den Rüdiger Ratte anfangs oft zu hören bekam. Dabei war das Team schon längst ein Call Center; ohne allerdings die Leistungen eines durchschnittlichen Betriebs zu erreichen.

Höchste Konzentration erforderlich

Zum Hintergrund: Bei der 59 Mitarbeiter starken ADT Service-Center

GmbH gehen deutschlandweit die Alarmaufschaltungen von Einbruch-, Gefahren- und Brandmeldeanlagen der Konzernmarken ADT und Total Walther ein; außerdem betreut sie eine Notruf- und Serviceleitstelle sowie eine Servicehotline, in der alle Kundenanfragen und Notdiensttechnikeinsätze bearbeitet werden. ADT Service-Center gehört zur ursprünglich amerikanischen Tyco-Gruppe, die mittlerweile ihren Hauptsitz in der Schweiz hat.

Neben sehr solventen Privatpersonen zählen hauptsächlich Industrieunternehmen zur Klientel. Wer also in so manchen Biogenetiklaboratorien, Kühlhäusern, Medikamentenlagern, Industrieanlagen, Bürogebäuden oder Kaufhäusern einzubrechen versucht oder einen Brand legt, löst einen Alarm aus, der direkt im ADT Service-Center landet. Gleiches gilt für diejenigen, die derlei Verwerfliches in Privathaushalten mit Überfall- oder Personentastern von ADT versuchen, oder auch schlicht für die, die das Pech haben, im Lift steckenzubleiben.

(Detail am Rande: Das Gebäude des ADT Service-Centers, wo sich Leitzentrale, Service-Center und Rechnersystem befinden, ist so beschaffen, dass Angreifer mindestens 90 Minuten brauchen, um einzudringen.) Sofort, nachdem ein Alarm im Service-Center eingeht, informiert der Mitarbeiter je nach vereinbarter Vorgehensweise beispielsweise den Hausbesitzer, ein privates Sicherheitsunternehmen, Techniker oder die Polizei. Letztere erwartet heute eine Alarmvorqualifizierung – mittlerweile wird jeder Fehlalarm von der Polizei in Rechnung gestellt, was übrigens je nach Bundesland unterschiedlich teuer ist: Kostet in Thüringen ein durch Fehlalarm ausgelöster Polizeieinsatz 63 Euro, sind es in unserer Hauptstadt schon 250 Euro.

Tag für Tag gehen rund 3 500 Alarmmeldungen in Ratingen ein, hinzu kommen noch rund 1 500 Anrufe von Technikern und zu technischen Fragen. Das Geschäft geht in aller Regel morgens um halb sechs so richtig los, wenn die Bäckereien in den Super-



„Ich kenne jeden Prozess und jede Phase, ich habe das Geschäft von der Pike auf gelernt.“
Rüdiger Ratte

Fotos: Management Circle AG

Der CAT-Award 2010

Sie war wie immer ein Höhepunkt der internationalen Kongressmesse CallCenterWorld in Berlin: die Verleihung des CAT-Awards für die erfolgreichsten Call Center-Manager. Die von CallCenterProfi und dem Kongressveranstalter Management Circle verliehene Trophäe ehrt Führungskräfte aus dem Call Center und Customer Management für herausragende Leistungen und Engagement in ihrem Unternehmen.

Gleich drei Mal ging die höchste Auszeichnung für Call Center-Manager im deutschsprachigen Raum diesmal nach Deutschland, denn – und das ist neu: Erstmals in der Geschichte des CAT-Awards wählte die siebenköpfige Fachjury nicht einen Erstplatzierten für jedes Land; stattdessen stellten sich alle Nominierten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz einheitlichen, länderübergreifenden Bewertungskriterien. Den ersten Platz belegt Claudia Derkum von SNT Deutschland, gefolgt von Rüdiger Ratte vom ADT Service-Center und Lars Sandte von der Camfil KG. Die Drei dürfen sich auf eine Reise zur internationalen Kongressmesse Annual Call Center Exhibition (ACCE) freuen, die in diesem Jahr in New Orleans (USA) stattfindet. Das Gewinnerkonzept von Lars Sandte lesen Sie in der kommenden Ausgabe.

Nicht vergessen: Nach dem CAT ist vor dem CAT. Alle Informationen und Details rund um den Award finden Sie im Internet unter: www.callcenterprofi.de/tu/CAT ... oder nehmen Sie einfach Kontakt mit der Redaktion auf.



märkten öffnen. Der erste Peak des Tages herrscht zwischen sieben und acht Uhr, wenn Hunderttausende Angestellte mit Aufzügen in ihr Büro fahren – und der eine oder andere steckenbleibt und Alarm bei ADT auslöst. Parallel dazu kommen die Anrufe der Techniker, die Bescheid sagen, dass sie Anlagen einrichten oder an ihnen arbeiten und es unter Umständen zu Fehlalarmen kommen kann. Zur Mittagszeit kommt es zum nächsten Run, denn dann – Sie ahnen es – nutzen Hunderttausende wiederum Aufzüge, um Mittagspause zu machen; Gleiches gilt für den Feierabend. Keine Frage: Die Arbeit im ADT Service-Center erfordert eine sehr hohe Zuverlässigkeit; wenn hier ein Mitarbeiter einen Notfallplan falsch abarbeitet oder unkonzentriert ist, kann das unter Umständen schwere Konsequenzen haben.

Anfangs gab es auch heftige Abwehrreaktionen

Als Rüdiger Ratte vom Deutschen Post Customer Service Center in Monheim, wo er als Bereichsleiter Operations mit Prokura fünf Standorte mit 1 150 Mitarbeitern verantwortet hatte, zu ADT Service-Center wechselte, fand er eine missliche Situation vor. CAT-Juror Manfred Stockmann brachte das in seiner Laudatio auf Rüdiger Ratte während der Preisverleihung auf der CallCenterWorld in Berlin wie folgt auf den Punkt: „Stellen Sie sich vor, Sie waren viele Jahre in gestandenen Konzernstrukturen verantwortlich für fünf Standorte mit über 1 000 Mitarbeitern, die Konzernfarbe ist gelb, Geld ist in der Regel vorhanden, Ge-

Interview mit Rüdiger Ratte

Nach seiner Ausbildung zum Offizier bei der Bundeswehr arbeitete Rüdiger Ratte zunächst als freiberuflicher Trainer, zur Boom-Zeit der Call Center Ende der 90er Jahre schloss er sich dann der Prisma Unternehmensberatung an, die sich vor allem um die Beratung rund um telefonische Kundenschnittstellen kümmerte. Von dort wechselte er zu seinem damaligen Auftraggeber DHL und später zum Deutsche Post Customer Service Center. Dort verantwortete er als Leiter Operations und Prokurist fünf Standorte mit 1 150 Mitarbeitern.

CallCenterProfi: Herr Ratte, warum sind Sie von einem Konzern in ein vergleichsweise kleines Unternehmen gewechselt?

Rüdiger Ratte: Mich hat es gereizt, eine ganzheitliche Service-Organisation Call Center neu aufzubauen beziehungsweise zu restrukturieren! Auf Dienstleisterseite konnte ich Prozesse und Kundenschnittstellen nur bedingt beeinflussen, heute bin ich Prozess-Owner. Ich kann hier selbstbestimmt arbeiten und führe eine ganzheitliche Organisation – vom Vertrieb über den Service bis letztendlich zur Faktura.

CallCenterProfi: Sie sind ja auf starke Widerstände allein schon gegen den Begriff „Call Center“ gestoßen. Haben Sie eigentlich je bereit, ins Call Center-Business geraten zu sein?

Rüdiger Ratte: Nein! Was mir an der Call Center-Branche besonders gefällt,

ist, dass ich mit vielen verschiedenen Typen Mensch zusammenkomme. Allein auf der CCW in Berlin sieht man: Wir sind eine tolle Community!

CallCenterProfi: Was kommt nach dem CAT für Sie?

Rüdiger Ratte: Wir wollen in unseren internen Prozessen noch besser werden: Wir werden im nächsten Schritt das Backoffice neu strukturieren und den Außendienst künftig mit guten, hoch qualifizierten Leads versorgen. Außerdem wollen wir Kundenzufriedenheitsbefragungen nach dem Net Promoter Score einführen. Auch bei klassischen Themen wie Freundlichkeit oder Rechnungsreklamationen können wir noch besser werden; und wir wollen stärker auf Self Services im Web setzen und unseren Kunden mehr Möglichkeiten geben, über alle Kanäle mit uns zu kommunizieren.

nehmigungsprozesse sind konzerntypisch eher etwas zäh, ein Call Center allerdings wird als völlig natürlich und sogar als Kernfunktionalität angesehen. Nun wechseln Sie aus freien Stücken, weil Sie vielleicht die Aben-

teuerlust packt, zu einem mittelständischen inhabergeführten Unternehmen, dessen Farbe blau ist, Budgets eher gering vorhanden, dafür aber Entscheidungen flott vom Inhaber getroffen sind. Und in dem Call Centern



Ein Blick ins ADT Service-Center: An die 3 500 Alarmmeldungen und 1 500 Anrufe von Technikern gehen hier täglich ein.

gegenüber eher eine gewisse Abneigung vorherrscht. Alles in allem klingt das nach einer tollen Ausgangslage.“ Toll? Beim ADT Service-Center gab es weder klare Strukturen an der Kundenschnittstelle noch ein Reporting, Leitstelle und Hotline waren getrennte Abteilungen, es existierte keine bedarfsorientierte Einsatzplanung, kein Schulungs- und kein Qualitätsmanagement und – wen wird's wundern – mit internen und externen Kunden vereinbarte Qualitäts- und Leistungswerte wurden nicht erreicht. Und all das sollte Rüdiger Ratte nun grundlegend ändern.

„Anfangs gab es heftige Abwehrreaktionen“, erzählt der 41-Jährige. Die zunächst ablehnende Haltung gegen den Call Center-Mann und seine Ideen führt er auf die damals gerade tobende öffentliche Diskussion um Call Center-Skandale zurück – klar, dass man da als Angestellter erst mal nicht freiwillig dazugehören möchte. „Für mich ist ein Call Center eine Organisationsform, für die Mitarbeiter bedeutete Call Center, dass sie nichts mehr entscheiden dürfen und schlecht bezahlt werden“, berichtet Rüdiger Ratte von den anfangs sehr verschiedenen Sichtweisen.

Überraschende Unterstützung

Drei Monate ließ er sich für eine gründliche Analyse Zeit, dann wandte er sich für Verhandlungen an den Betriebsrat – und erhielt dort überraschend große Unterstützung. Der Betriebsrat zeigte sich sehr offen gegenüber den neuen Plänen, denn erstens kannte er die ambitionierten Vorgaben des Mutterunternehmens und

wusste, dass Geld verdient werden muss, und zweitens erkannte der Betriebsrat, dass die Pläne des neuen Leiters durchaus erreichbar sind, ohne dass die Mitarbeiter geknechtet werden. „Sie haben gemerkt, dass ich nicht zu denen gehöre, die die Menschen vergessen“, freut sich Rüdiger Ratte.

Am 1. Juni begann dann die Umstrukturierung und somit eine neue Ära im ADT Service-Center. Weil selbst Alarmmeldungen planbar sind, implementierte Rüdiger Ratte eine professionelle Personaleinsatzplanung. Damit konnten zehn Prozent Personal „optimiert“ – also auf Deutsch: überflüssig gemacht – werden. Rüdiger Ratte verkürzte die bis dato geltenden Zwölf-Stunden-Schichten auf maximal acht Stunden, denn „kein Mensch kann zwölf Stunden konzentriert vor dem PC sitzen“! Die Folge: Die Fehlerquote sank drastisch und damit auch die Kündigungen wegen Falschbearbeitung. Durch neue Arbeitszeitkonten und weitere Flexibilisierungen senkte das Unternehmen die Personalkosten um eine sechsstellige Summe.

Die Umstellung forderte durchaus Opfer vom Team: Das Grundgehalt der Mitarbeiter blieb zwar unangetastet, allerdings fielen die lukrativen Überstunden weg; zudem erhöhten sich mit der neuen Schichtplanung die Fahrtkosten für die Mitarbeiter. ADT plant heute so, dass – erste Priorität! – die Kunden bestens versorgt sind und zweitens die Mitarbeiter, wenn irgend möglich, Fahrgemeinschaften bilden können. „Die Menschen waren erst sehr ablehnend, aber dann haben sie gesehen, dass ihnen die neue

Schichtplanung Vorteile bringt; die Prozesse sind verbessert. Der Verzicht der Mitarbeiter war nicht umsonst, denn sie haben mit dafür gesorgt, dass ihr Arbeitsplatz sicher ist.“ Und er fügt hinzu: „Wenn ich heute in unser Service-Center gehe, werde ich mit einem Lächeln empfangen. Das freut mich.“

Neben der Personaleinsatzplanung implementierte Rüdiger Ratte Funktionsträger für Qualitätsmanagement und Training. „Mit diesen klassischen Contact Center-Funktionen war die Grundlage gelegt für eine optimale Produktionsauslastung, Messung der Servicequalität sowie die Optimierung der vorgefundenen Situation“, schreibt er in seiner Bewerbung für den CAT-Award 2010. Außerdem organisierte er den Betrieb neu in einen Call Center- und einen Support-/Service-Bereich mit hohen Anforderungen an Erreichbarkeit, First Contact Resolution Rate, Dokumentation der Prozesse und Schnittstellen.

SMS-Glückwünsche aus der Leitstelle

Das Ergebnis kann sich – zumal nach relativ kurzer Zeit – wahrlich sehen lassen: Mit zehn Prozent weniger Personal erreicht das Unternehmen heute höhere Service-Level, die Produktivität stieg dank einer professionellen Auslastungssteuerung und erreicht heute die in der Branche üblichen Standards.

Kundensegmentierung und Vertriebsvorgaben sorgen für eine bessere Marktbearbeitung und ein aussagefähiges Reporting für ein gesichertes Controlling. Na, und ein zwar nicht pekuniäres, aber dennoch sehr schönes Resultat der Umstrukturierung: Als Rüdiger Ratte den CAT verliehen bekam und sich die Nachricht über das Internet verbreitete, erhielt er gleich SMS-Glückwünsche aus der Leitstelle; „Ich habe sehr reflektierte Rückmeldungen bekommen, das hat mich besonders gefreut, denn die Mitarbeiter setzen sich sehr sachlich mit dem Thema auseinander und wollen noch besser werden. Inzwischen sagen selbst früher skeptische Mitarbeiter: Ja, wir sind ein Call Center!“ ■



Rüdiger Ratte am Ziel: CAT-Award in Silber und Call Center-Manager des Jahres 2010.

Vera Hermes