

Sie brenne für den Dienst am Kunden, sagt Christina Ghitti von sich selbst. 23 Jahre, nachdem sie als Call Center-Agent startete, hat sie ihre Vorstellung von Kundenservice bei Weltbild umgesetzt. Der Lohn: loyale Mitarbeiter, zufriedene Kunden, gute Zahlen – und der CAAt-Award.

CAAt-Award Schweiz 2012

Kundendienst als Lebenswerk



Ihr Glasbüro war über und über mit Glückwünschen beklebt, an einen normalen Arbeitstag nicht zu denken: Als Christina Ghitti, Leiterin des Kunden-Kontakt-Centers (KKC) von Weltbild Schweiz, von der CallCenterWorld zurückkam, wurde sie im Büro erstmal ordentlich gefeiert.

Die gebürtige Italienerin, 58 Jahre alt, Mutter dreier Kinder und ein Kundenservice-Profi durch und durch, gewann gegen zwei starke Konkurrenten den CAAt-Award 2012 für die Schweiz. Sie hat gewonnen, weil sie statt der nackten betriebswirtschaftlichen Kennzahlen die Menschen in den Vordergrund ihrer Arbeit rückt – was, wie sich herausstellte, zu guter Letzt auch eben diesen Zahlen sehr gut tut. Christina Ghitti entwickelte das Kunden-Kontakt-Center von Weltbild extern zu einem exzellenten Aushängeschild des Verlages und intern zu einer wertgeschätzten und wertschöpfenden Einheit des Unternehmens weiter.

DAS HERZ DES UNTERNEHMENS

„Für mich persönlich ist der CAAt-Award eine Anerkennung meines Lebenswerkes, dem Dienst am Kunden. Vermutlich wurde mir Talent in die Wiege gelegt. Ich brenne für den Kundendienst und bin leidenschaftlich engagiert. Aber all das nützt nichts, wenn man nicht unterstützt wird.

Ich verdanke diesen Award der Firma Weltbild, insbesondere der Geschäftsleitung von Weltbild Schweiz, die mich in den vergangenen zwölf Jahren gefördert und gefordert hat“, sagt Christina Ghitti. Dass sie bei ihrem Tun zu jeder Zeit volle Rückendeckung von der obersten Firmenspitze hat, drückt sich schon in der Architektur des Unternehmens aus: Wer

GRÖSSTER VERSENDER DER SCHWEIZ

Der 1988 gestartete Weltbild Verlag Schweiz, Tochterunternehmen der Augsburger Verlagsgruppe Weltbild, ist der größte Medienversender des Landes. Ganz im Sinne des Multichannel-Vertriebs kaufen über eine Million Schweizer Kunden hier via Internet, Katalog und Stationärhandel. Das Sortiment reicht von

Eine Treppe verbindet das Service Center direkt mit der

Marketingabteilung. Platzierung und Interieur signalisieren:

„Hier schlägt das Herz des Unternehmens.“

den Weltbild Verlag Schweiz besucht, tritt in eine kernsanierte alte Gerberei in Olten, der größten Stadt des Kantons Solothurn. Um zum Empfang des Verlags zu kommen, laufen Besucher unmittelbar am KKC vorbei. Die Räume sind farbenfroh, hell und freundlich. Eine Treppe verbindet das Service Center direkt mit der Marketingabteilung. Diese Platzierung und das Interieur signalisieren: Hier werden Mitarbeiter gut behandelt, hier geht es transparent zu, hier wird Top-Service geleistet. Oder, wie Christina Ghitti sagt: „Hier schlägt das Herz des Unternehmens.“

Büchern, Musik und Videos über Software bis hin zu Geschenk- und Dekorationsartikeln oder Haushaltswaren. 32 Läden betreibt der Schweizer Verlag. Monatlich erhalten zwischen 250 000 und 400 000 Weltbild-Stammkunden einen bis zu 300 Seiten starken Katalog. Hinzu kommen noch mal Zehntausende Kataloge der Weltbild-Marken Jokers und Kidoh. Jokers vertreibt Restauflagen zu Sonderpreisen, Kidoh bietet unter anderem Spielwaren für Kinder.

Wachstumstreiber aller Marken ist das Internet: 60 Prozent des Gesamtumsatzes erzielt Weltbild Schweiz mittlerweile via

Call Center Manager des Jahres 2012

CAT-Sponsoren:



Foto: © Management Circle



Web. Der Bestellweg Internet verdrängt mehr und mehr die telefonische Order. Zugleich klingeln aber dank des Vertriebskanals Internet in Olten immer häufiger die Telefone, weil die Kunden spezielle Informationen zu den Produkten oder bestimmte Services suchen. Diese Anfragen sind deshalb besonders anspruchsvoll, weil sich die Anrufer in aller Regel schon über Self-Service-Plattformen im Internet schlaugemacht und dort keine zufriedenstellenden Antworten gefunden haben. Insgesamt laufen über eine halbe Million Kundenkontakte per Telefon und E-Mail ein.

ALLROUNDER IM KUNDENKONTAKT

Im Kunden-Kontakt-Center kümmern sich 26 fest angestellte Mitarbeiter auf 35 Arbeitsplätzen um die telefonische Bestellannahme inklusive Up- und Cross-Selling. Hier werden aber auch schriftliche Bestellungen erfasst, Reklamations- und Kundendienstanfragen via Telefon, E-Mail, Brief und Fax bearbeitet, Adressen gepflegt und die interne Poststelle betrieben. Außerdem betreuen die Service-Profis die Briefrechnung und sind fit in allen Fragen rund um sämtliche Zollerklärungen, Controlling oder Statistiken. Für Spezialaktionen, wie Testläufe oder Mahnungen, greifen die Agents im Outbound aktiv zum Hörer.

Auch bei Weltbild ist es immer wieder ein Thema, ob Services inhouse erbracht oder ausgelagert werden sollen. Christina Ghitti hat sich für beides entschieden: Ein Drittel der Bestell-Calls sowie Nacht- und Wochenendzeiten betreut der Dienstleister MS Mailservice in St. Gallen, alles andere wird intern erledigt.

VON DER PIKE AUF GELERNT

„Ehre, wem Ehre gebührt“, gratulierte Carrel Half, der oberste Weltbild-Chef in Augsburg, Christina Ghitti als er von ihrem CAT-Sieg erfuhr. Seit 1999 arbeitet die gelernte Kauffrau bei Weltbild in Olten. Sie startete als Teamleiterin im Bestellservice. Zuvor war sie beim Medienunternehmen Ringier zehn Jahre zunächst als Call Center-Agent und zuletzt als Gruppen- und Teamleiterin Outbound tätig. Christina Ghitti kennt das Metier aus allen Perspektiven. Seit 2007 leitet die italienisch, deutsch und französisch sprechende Fachfrau das Kunden-Kontakt-Center von Weltbild. Sie sei „ein Urgestein der Schweizer Call Center-Branche“, kenne das „Call Center-Business von der Pike auf“, sei mit „Herzblut und Leidenschaft dabei und weiß, wie Kunden und Mitarbeiter ticken“, schwärmte CAT-Juror Raphael Raetzo, Head of Customer Care des schweizerischen Unternehmens Bilag, in seiner Laudatio auf der CAT-Gala:

CAT-AWARD 2012

Zwölf Nominierte – sechs für Deutschland, je drei für die Schweiz und Österreich – gingen in diesem Jahr ins Rennen um den CAT-Award, die höchste Auszeichnung für Call Center-Manager im deutschsprachigen Raum. Die Sieger wurden am Abend des 28. Februar im Berliner Estrel Convention Center gekürt.

Die Verleihung des CAT-Awards, die traditionell im Rahmen der CallCenterWorld in Berlin stattfindet, entwickelt sich immer mehr zur Kulturveranstaltung: Die von Kongress-Managerin Janice Köser, Management Circle AG, und dem deutschen Vorjahressieger Jens Marquardt, Direktor Kunden-Service-Center beim Finanzdienstleister AWD in Hannover, moderierte Gala glänzte mit gut gelaunten Gästen und stimmungsvollen Einlagen.

Und natürlich mit hervorragenden Preisträgern: Neben der Schweizerin Christina Ghitti, die wir Ihnen hier vorstellen, gewannen Silvia Brüller, Senior Manager Business Account Support bei T-Mobile Austria in Wien, für Österreich und Wolfgang Thiel, Leiter des Service Center von GDV in Hamburg, für Deutschland. Über diese beiden Preisträger und ihre Erfolgsprojekte lesen Sie in den kommenden Ausgaben.

Der von CallCenterProfi und dem Kongressveranstalter Management Circle verliehene CAT-Award ging 2012 zum 13. Mal an herausragende Führungskräfte aus dem Call Center- und Customer Management. Der Weg zur Trophäe ist steinig: Die Redaktion von CallCenterProfi wählt in Absprache mit der Jury aus allen Bewerbungen die Kandidaten, 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 Endauscheidung kommt, muss binnen zehn Tagen einen kleinen Präsentationsfilm drehen, der auf der Verleihung gezeigt wird.

Am Vorkongressstag der CallCenterWorld tritt die Jury 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. Die Mühe lohnt: Den Siegern winken nicht nur Ruhm und Ehre, sondern auch eine gemeinsame Reise zur internationalen Kongressmesse Annual Call Center Exhibition (ACCE), die in diesem Jahr vom 7. bis 10. Mai in Seattle stattfinden wird.

Nicht vergessen: Vor dem CAT ist nach dem CAT: Die Bewerbungsunterlagen finden Sie unter www.callcenterprofi.de oder nehmen Sie einfach Kontakt zur Redaktion auf.

» „Christina Ghitti ist eine herausragende Persönlichkeit mit ausgeprägter Empathie, ihre Mitarbeiter gehen für Frau Ghitti durchs Feuer.“

Und so ist es wohl nicht nur ihrer Fachexpertise, sondern auch ihrer Persönlichkeit zu verdanken, dass Christina Ghitti ihre Geschäftsleitung von einem ganz besonderen Projekt überzeugen konnte, das auf den ersten Blick einfach nur viel Geld kostet: nämlich von einem exzellenten Kundenservice, der statt auf die telefonierten Minuten auf die Zufriedenheit des Kunden achtet und alles tut, um Kunden bestens zu bedienen.

VON DER ABWICKLUNG ZUR KUNDENLOYALITÄT

Die Ausgangsposition, die die KKC-Chefin in ihrer CAT-Bewerbung beschreibt, liest sich wie ein Zustandsbericht vieler Call Center:

„Bis zum Jahr 2007 war das Kundenkontakt-Center der Weltbild Schweiz noch sehr abwicklungsbezogen tätig. Die Zeit für einzelne Anrufe war begrenzt und auf eine hohe Effizienz ausgelegt. Der Kundendienst war als typisches Call Center in der Firma wenig etabliert und als solches auch räumlich im Gebäude gut versteckt. Es galt als reiner Kostenfaktor. Entsprechend fühlten sich die Mitarbeiter wenig wertgeschätzt, was sich auch auf ih-

ren täglichen Kontakt mit den Kunden eher negativ auswirkte.“ Als klar war, dass das gesamte Unternehmen umziehen würde, packte Christina Ghitti die Gelegenheit beim Schopf, nicht nur das Mobilar, sondern auch das Konzept zu ändern: weg von der abwicklungsfixierten hin zur kundenorientierten Dienstleistung. Wie sie die Geschäftsleitung davon überzeugen konnte? „Grundsätzlich kann man in einem solchen Fall nur mit Beispielen argumentieren, was es für die Qualität bedeutet, wenn die Gespräche auf ein Minimum reduziert werden. Ich habe anhand von auflaufenden Gesprächen gezeigt, dass man dem Kunden in der vorgegebenen Zeit keine zusätzlichen Angebote machen kann“, antwortet Christina Ghitti. Zwei hoch engagierte Jahre lang dauerte der Change-Prozess. Gemeinsam mit der Beratungsfirma Pidas analysierte das Unternehmen Schwachstellen und Stärken des Call Centers. Es stellte sich heraus, dass insbesondere in Organisation und Technik Nachholbedarf herrschte. Auf Basis eines von Pidas entwickelten Customer Care-Konzeptes erstellten die Oltenner eine Roadmap, die alle Verbesserungsmaßnahmen für einen Zeitraum von drei Jahren genau definierte.

Das erklärte Ziel: Kunden einen qualitativ besseren Service zu bieten und wegzukommen vom reinen Call Center. Die Idee: Je besser Kunden betreut und bedient werden, desto höher ist ihre Loyalität. Eine hohe Kundenloyalität wiederum lässt ein professionelles Up- und Cross-Selling zu und sorgt damit für eine höhere Wertschöpfung fürs Unternehmen.

CAT-JURY

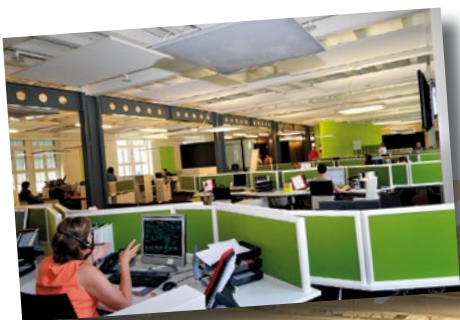
Die Jury des CAT-Award 2012

Sigrid Bauschert, Vorstand, Management Circle AG
Simone Fojut, Chefredakteurin, CallCenterProfi
Francesco Canzano, CAT-Award Sieger 2011 Schweiz
René Liendl, CAT-Award Sieger 2011 Österreich
Jens Marquardt, CAT-Award Sieger 2011 Deutschland
Raphael Raetzo, Vorstand Kommunikation und Information, callnet.ch
Elke Schaffer, Beirat zum Vorstand, callcenterforum.at
Manfred Stockmann, Präsident, Call Center Verband Deutschland e.V.

„Meine Aufgabe war es, die Geschäftsleitung davon zu überzeugen, diesen Weg einzuschlagen. Ich komme aus dem Metier und weiß, wie man sich als Agent fühlt. Ich habe mir immer gewünscht, die Gelegenheit zu bekommen, mein Verständnis von Kundendienst und kundennaher Betreuung umzusetzen. Es war nicht einfach. Es gab Hindernisse. Aber ich habe immer für die Sache gebrannt“, sagt die KKC-Leiterin in der Rückschau.

MIT HAUT UND HAAREN

Christina Ghitti verschrieb sich quasi mit Haut und Haaren dem Projekt: angefangen bei der sorgfältigen Auswahl der neuen Möbel bis hin zur detaillierten Definition der Aufgaben. Sie bezog ihre Mitarbeiter – mit denen sie ein enges Vertrauensverhältnis verbindet – von Anfang an mit ein. „Viele Führungskräfte haben Angst davor, ihre Mitarbeiter zu betei-



Auch die Einrichtung des Weltbild-Call Centers trägt die Handschrift von Christina Ghitti.

Foto: © Weltbild Schweiz

gen, weil sie fürchten, dass sie Vorschläge und Ideen eventuell nicht umsetzen können und dann Enttäuschungen hervorrufen. Das ist falsch – die Mitarbeiter haben gar nicht so hohe Ansprüche, ich würde jedem empfehlen, sie mit ins Boot zu holen. Meine Mitarbeiter hatten ganz tolle Ideen – zum Beispiel in der Prozessabwicklung und Technologieeinbindung – die wir umgesetzt haben.“

Das Projektteam setzte sich ein ganzes Bündel an Zielen:

- Motivierte und kompetente Mitarbeiter als Grundvoraussetzung für gute Kundenerlebnisse.
- Klärung der Auftragsdefinition für den Kundendienst mit dem Ziel einer klaren Servicedefinition und einer Abkehr vom abwicklungsorientierten Call Center.
- Aufbereitung und Bereitstellen von notwendigem Wissen, das jederzeit für jeden Mitarbeiter zugänglich ist.
- Verbesserung der Organisation des Kundendienstes mit einer klaren

Verteilung der Kompetenzen und Aufgaben.

- Verbesserte Kundenfeedback-Prozesse zur Verbesserung des Service.
- Unterstützung des Multichannel-Konzeptes durch Einführung neuer und verbesserter Technologie, um einen gleichbleibenden, qualitativ hochstehenden Service auf allen Kanälen zu bieten.

Das Team prüfte, definierte und standardisierte Prozesse, es wurden neue Software-Lösungen und Multichannel-unterstützende Technologien ausgewählt, das Business-Modell modernisiert, Coachings und Trainings abgehalten, Kompetenzen geklärt, Kapazitäten neu verteilt. Die Mitarbeiter waren nicht nur am Konzept, sondern auch an der parallel stattfindenden Planung der neuen Räume beteiligt. Der Umzug war der Stichtag für den konzeptionellen Neustart.

Der Erfolg lohnt die Mühe: Dank des hervorragenden Service haben die Weltbild-Kunden offenbar großes Vertrauen

in das Unternehmen und sind gerne bereit, sich weitere Angebote unterbreiten zu lassen: Im Geschäftsjahr 2010/2011 generierte das Kunden-Kontakt-Center einen zusätzlichen Nettoumsatz von 600 000 Schweizer Franken. „Wenn Weltbild ein Produkt oder einen Service empfiehlt, dann wissen die Kunden, dass sie einen guten Service und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis erwarten können und sind eher bereit, sich das Angebot anzuhören“, freut sich Christina Ghitti.

INBOUND-MARKETING IST DIE ZUKUNFT

Die KKC-Mitarbeiter generieren heute auch Leads für Partnerunternehmen, wie etwa die Katzenfuttermarke Kellas, Die Weingalerie oder ein Versicherungsunternehmen. Auch in der Schweiz wird es immer schwieriger, an qualifizierte Adressen zu kommen. Zwar ist der Markt noch nicht so reglementiert wie in Deutschland, aber auch bei den Eidgenossen sind Top-Adressen Gold wert. Das KKC von Weltbild liefert den Partnern also wertvolle Dienste. Zumal die Umwandlungsquote deutlich höher ist, wenn Weltbild die Adressen vorqualifiziert.

„Inbound-Marketing ist die Zukunft“, ist Christina Ghitti überzeugt. „Dafür muss man ideenreich sein und Mitarbeiter ganz nah an das Unternehmen binden. Meine Mitarbeiter sind unternehmerisch denkende Leute, die jeden Kunden hervorragend bedienen wollen. Sie repräsentieren Weltbild, identifizieren sich mit dem Unternehmen und wollen es weiter nach vorne bringen.“ Sie fügt mit Nachdruck hinzu: „Das können Sie nicht erreichen, wenn Sie Mitarbeiter in irgendwelche Kabäuschen stecken und in Lohnsituationen bringen, für die man sich schämen muss!“

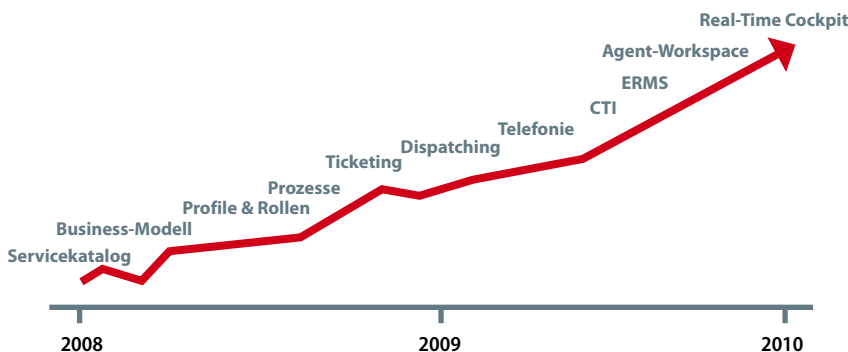
Und so hat Christina Ghitti nicht nur den CAT-Award 2012 für die Schweiz gewonnen, sondern tatsächlich eine Situation geschaffen, in der alle gewinnen: die Kunden, weil sie bestens betreut werden. Die Mitarbeiter, weil sie unter guten Bedingungen in schöner Umgebung arbeiten. Das Unternehmen, weil es Zusatzerlöse generiert und sich mit Top-Service vom Wettbewerb differenziert. Und nicht zuletzt die Einheit Call Center, die sich vom Abwickler zum Wertschöpfer entwickelte und damit Wertschätzung und Respekt gezollt bekommt. Da bleibt nur zu sagen: Herzlichen Glückwunsch!

PROJEKT-ROADMAP

Bei der ganzheitlichen Analyse des Kunden-Kontakt-Centers wurden in den drei Bereichen Mensch, Organisation und Technik Verbesserungsmaßnahmen definiert, die schrittweise und in einzelnen Teilinitiativen (unten auf dem Zeitstrahl dargestellt) umgesetzt wurden. So konnte sichergestellt werden, dass die ersten Maßnahmen zeitnah für die Kunden spürbar wurden.

Zusätzlich und begleitend zu den Projektinitiativen fanden regelmäßige Kommunikationsmaßnahmen statt: Coaching-Sessions, spezifische Schulungen und Events zwecks Mitarbeitermotivation.

Mensch	Organisation	Technik
Motivation Service-Orientierung Verantwortung Job-Enrichment	Klare Services Effizienz im Serviceprozess Zuverlässigkeit Servicequalität	360° Rundum-Sicht Unterstützung Mitarbeiter Reporting über alle Eingangskanäle



Umsetzungsroadmap „Kunden-Kontakt-Center 2012“ und Ziele

Quelle: Weltbild Schweiz