

„Die Unternehmensführer von morgen kommen aus dem Kundendialog“

Wo die Konkurrenz groß ist, wird Kundenservice zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Zukünftig gewinnt nicht der mit dem besten Produkt, sondern wer am besten mit Kunden umgehen kann.

Ein klares Statement von Iris Gordelik, mit der wir über die Professionalisierung der vielverkannten Callcenter-Branche sprachen und warum Führungskräfte in Top-Unternehmen idealerweise erfahrene Kundenservice-Manager sind.

M+P: Frau Gordelik, spätestens seit Günter Wallraffs Callcenter-Report muss sich Ihre Branche verstärkt um ihr Image kümmern.

Gordelik: Was Wallraff da gemacht hat, war publizistische Effekthascherei. Genauso gut hätte er sich bei einem dubiosen Autohändler einschleusen, dort Tachometer und anderes frisieren können, um anschließend in der Bild-Zeitung zu sagen: „Deutschlands Automobilbranche ist korrupt.“

Wallraff stellt den Bereich der Cold Calls an den Pranger: unaufgeforderte Telefonanrufe mit dem Ziel des Abverkaufs von Abos, Losen, Wertpapieren ...

Leider hat er eine ganze Branche in Verruf gebracht, indem er ungesetzlichen Telefonverkauf in denselben Topf warf wie das Callcenter von Dell, der Lufthansa oder das

geplante Bürgertelefon 115. Inbound Call, also die Nutzung der Telefonkanäle durch Interessenten und Kunden, umfasst mehr als 90% der gesamten Callcenter-Branche. Sie beschäftigt in Deutschland rund 500.000 Menschen, von denen ein Großteil in unternehmenseigenen Bereichen arbeitet, heißen sie nun Kundenservice oder Customer Interaction Center. Inzwischen scheut man den Begriff Callcenter.

Welchen Anteil nimmt der Bereich in Unternehmen ein?

Das ist branchenverschieden. Es gibt Unternehmen, in denen 60 bis 70% aller Beschäftigten mit Kundenkontakt zu tun haben: Von den insgesamt 2.300 Mitarbeitern bei Hansenet sind bis zu 1.900 in unternehmenseigenen Callcentern und im Management für rund 2,35 Millionen DSL-Kunden tätig. Zusätzlich bearbeitet Han-

Interview mit Iris Gordelik, Headhunter und Vorstand Gordelik AG

senet schätzungsweise 60% des gesamten Kundenkontaktaufkommens über externe Callcenter Dienstleister. Das sind noch einmal rund 1.500 Mitarbeiter und Führungskräfte.

Die TK-Branche ist also Vorreiter?

Ja, und das ist kein Wunder. Durch die Telekom-Liberalisierung 1996 wurde das Thema Callcenter und Kundenservice so richtig ins Rollen gebracht. Jetzt folgt die komplette Liberalisierung der Energiewirtschaft, ebenfalls ein riesiger Markt mit Millionen Kunden und einem starken Wettbewerb. Überall, wo die Konkurrenz groß ist, wird Kundenservice zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Zukünftig gewinnt nicht der mit dem besten Produkt, sondern der am besten auf den Kunden eingeht.

Ist dieses Bewusstsein denn schon auf den Führungsetagen angekommen?

Bei Eon und EnBW sitzen Vertriebs- und Marketingspezialisten inzwischen im Vorstand.

Konzerne wie T-Com restrukturieren sich, um den veränderten Marktanforderungen angemessen zu begegnen: Es ist ein Schritt in die richtige Richtung, wenn Vorstandsposten nicht wie früher üblich mit Finanzmanagern, sondern Marketing- und Vertriebsexperten besetzt werden. Vereinzelt ist auch schon meine persönliche Zukunftsvision, die Besetzung dieser Funktionen mit Kundenmanagement-Experten, Realität: Bei der Deutschen Postbank finden wir den Bereich Callcenter bei Services und Produktmarketing auf Vorstandsebene gleich zweimal wieder. Bei 1&1 und Versatel wurde für Operations & Customer Care sogar ein ganzes Vorstandsressort geschaffen.

Ist es denn damit getan?

Natürlich nicht, aber beim Topmanagement fängt es an. Zu glauben, es genüge, Menschen ans Telefon zu setzen, um das Unternehmen kundenorientiert zu machen, ist ein völlig falscher Ansatz. Um den Change in einer Organisation hinzubekommen, brauche ich Rahmenbedingungen in Form von Strukturen, Prozessen und gelebter Kultur – Aufgabe des Topmanagements! Erst wenn diese gegeben sind, kann beim Angestellten ein kundenorientiertes Bewusstsein heranreifen.

Wenn Manager gefragt werden, woran Kundenorientierung im Unternehmen

ZUR PERSON



Iris Gordelik (44) stieg vor 25 Jahren als Leiterin Kundenbetreuung/Direktvertrieb in einem Fachverlag in die Callcenter-Branche ein. Bei der TAS Telemarketing durchlief sie alle Karrierestufen von der Teamleiterin zur Callcenter-Leiterin bis in die Geschäftsleitung. Nach der Übernahme durch die Sykes Corp. wurde Gordelik Director Business Development, Germany und Central Europe. 2000 wechselte sie in die Geschäftsleitung der Deutschen Telekom AG und verantwortete im Produktmanagement den Bereich Datenredaktion und Operatorservices. Bis sie 2004 ihre eigene Firma gründete, arbeitete sie als Personalberaterin mit Dr. Thiemer Gleue Management Consulting zusammen. Heute widmet sie sich ausschließlich der Vermittlung von Führungskräften und Interim Managern im Bereich Kundenkontakt Management und E-Commerce.



„Derzeit kennen die Unternehmen nur ihre **Märkte**. In Zukunft müssen sie jedoch sehr genau ihre Kunden kennen – wie **Tante Emma**. Nur dass Tante Emma plötzlich 8 bis 20 Millionen Kunden hat.“

so kann es gelingen, den Kunden in seiner komplexen Gesamtheit zufriedenzustellen und ihn auf Dauer als Kunden zu behalten.

Die verlorene Kundennähe eines Tante Emma Ladens, in dem Emma all meine Vorlieben und Wehwechen kannte, soll also neu entstehen.

Vollkommen richtig. Derzeit kennen die Unternehmen jedoch nur ihre Märkte. In Zukunft müssen sie sehr genau ihre Kunden kennen – wie Tante Emma. Nur dass Tante Emma plötzlich 8 bis 20 Millionen Kunden hat. Doch das geht: Datenverarbeitung ist heute kein Hexenwerk mehr. In der Tat ist das Bewusstsein, näher an den Kunden und seine Bedürfnisse zu rücken, Treiber für eine enorme Entwicklung, von der ich schon vor 20 Jahren träumte, als ich bei der Firma Bull in Köln den Bull Express leitete. Meine Aufgabe war es, den Kundenservice für PC-Zubehörartikel aufzubauen – an die 5.000 Artikel, vom Druckertoner bis zum Kabel.

Wegen der geringen Margen im Zubehörmarkt sollte ein Callcenter eingerichtet werden; Telefonkontakt war schon damals preiswerter als ein Außendienstler. Jeder Kunde rief also persönlich bei uns an; wir erhielten jede Menge Informationen über das eigentliche Hauptgerät. Aufgeregt habe ich meinem damaligen Projektleiter, der seit 30 Jahren im Unternehmen war und fünf Jahre vor der Pensionierung stand, davon erzählt: „Wir müssen unbedingt eine direkte Schnittstelle zum Produktmanagement schaffen. Ich habe Produktinformationen, direkt vom Kunden! Frischer geht's nicht!“ Worauf der mir sagte: „Frau Gorde-lik, das mag ja sein, aber an solch riesigen

Veränderungen im Unternehmen ist niemand interessiert.“

Heutzutage behilft man sich oft mit Outsourcen. Ist das eine gute Lösung?

Professioneller Kundenkontakt ist die Kernkompetenz der Callcenter Dienstleister. Bisher wurden v.a. Teilprozesse outsourct: das Neukundentelefon oder die Reklamationshotline. Der Trend geht jedoch zum BPO – Business Process Outsourcing. Dabei übernimmt ein externer Dienstleister einen kompletten Kundenprozess, z.B. die Bestellannahme vom Einrichten der Service-Rufnummer bis zum Versenden der Ware und dem Inkasso.

Geschieht das v.a. aus Kostengründen?

Es können auch andere Gründe sein: Outsourcing umschifft interne Hindernisse, ist transparenter. Außerdem sind die Prozesse bei externen Profis häufig effizienter. Callcenter-Dienstleister können nicht zuletzt sehr gezielt Verbesserungspotenzial aufzeigen.

Unternehmen geben ihre Kommunikationsprozesse also an Profis ab, die stellvertretend zur ersten Anlaufstelle für Kunden werden. Wie stehen die Chancen, dass die richtigen Leute diesen Job ergreifen, wenn stereotyp von schlechter Bezahlung und geringen Anforderungen ausgegangen wird?

Ganz so ist es nicht, aber ich kann es auch nicht komplett verneinen. Es gibt Qualifikationsstufen innerhalb der Kundenservicearbeit. In manchen Branchen ist die Aufgabe am Telefon relativ einfach, denken

Bildquelle: Isabelle Reiff © WA Verlag

scheitert, liegt es angeblich meistens am „Faktor Mensch“.

Das ist als Antwort auf die Schuldfrage nicht ausreichend. Wie soll ein Callcenter-Agent Kundenorientierung leben, wenn er die Erfahrung macht, dass die von ihm weitergeleiteten Kundenbeschwerden versanden? Wie soll er Top-Service leisten, wenn er gar keinen Zugriff auf alle Informationen hat? Dann hat er doch gar keine andere Möglichkeit als zu sagen: „Ich weiß es nicht“ – oder nach dem hundertsten Mal: „Dafür bin ich nicht zuständig.“

Es ist Aufgabe des Managements, erst einmal geeignete Prozesse und Systeme zu schaffen. Das fängt bei der IT-Landschaft an, betrifft das Beschwerde-, das Debitorenmanagement, das Controlling, einfach alle Kundenprozesse. Eine kundenorientierte Organisation hat zudem flachere Hierarchien, kurze Informationswege, durchgängig mehr Kompetenzen pro Mitarbeiter und ist auf Kundengruppen fokussiert. Nur

Sie an die Auskunft. Dagegen sitzen im Callcenter eines Rechenzentrums für Banken bestens ausgebildete Banker für den kaufmännischen und IT-ler für den technischen Support – bei sehr gutem Verdienst. In Märkten mit Margen wird generell auch mehr Geld in den Service investiert.

Darum entwickeln sich in Branchen wie der Telekommunikation Online Self-Services, die noch günstiger sind als der Agent, indem der Kunde durch eine Website geführt wird und – idealerweise – sein Problem selbst löst. Doch auch hier geht es im Kern um gute Kundenkommunikation, um Kundenorientierung. Der E-Commerce-Kanal wächst übrigens sehr viel stärker als der Telefonkanal.

In einem modernen Callcenter wird also mehr als telefoniert?

Callcenter-Agents, also der Telefonkontakt, bleiben ein ganz wichtiger und personell auch der größte Bereich, aber nicht der einzige. Ohnehin werden die meisten Callcen-

ter multikanalig betrieben. Da wird gemailt, geschattet, geschrieben. Zusätzlich braucht es Spezialisten, um optimalen Kundenservice zu konzipieren, Prozesse zu definieren, Daten auszuwerten, Qualität zu sichern, eine intelligente IT-Landschaft herzustellen und natürlich Menschen zu führen. Und für neue Vertriebskanäle wie E-Commerce braucht es auch wieder Spezialisten. In Summe also ein riesiges Aufgabenspektrum für kundenorientierte Manager mit den besten Karriereaussichten ...

..., um ein Unternehmen an seinen Kundenprozessen auszurichten. Ich bin gespannt, wie sich diese Strukturen herstellen lassen.

Ich auch. Das wird dauern. Manche Dinge benötigen Generationen, bis sie sich verändern. Die ersten Ansätze haben wir, und ich hoffe, dass wir in zehn Jahren sagen können, unsere Unternehmensstrukturen in Deutschland sind ausschließlich kundenorientiert ausgerichtet. Wir haben keine Servicewüste Deutschland mehr, weil in den Führungsetagen „Kundenvertreter“ sitzen.

Ich plädiere sehr für personale Entwicklungspläne im Unternehmen, dass es Möglichkeiten gibt, die Potenzialträger im Unternehmen und auch extern zu identifizieren. Wenn ein Unternehmen sich auf den Kunden einstellt, braucht es Topmanager, die die Kundensprache verstehen. Es geht nicht mehr darum, der beste Funktionär zu sein, sondern der beste Vertreter von Kundeninteressen. Und der hat im Idealfall Erfahrung im Kundendialog.

Das Gespräch führte Isabelle Reiff.

Anzeige

**Mit Guckloch? In Erdbeerrot? Für Linkshänder?
Wie Sie wünschen!**



III% MAKE OR BUY
Werbemittel Produktion Beratung