

NO 1 | 2022

BUSINESS SUCCESS  
MANAGEMENT

# INTRE

PREMIUM



\* DIE BESTEN BRANCHEN-  
KRISENMANAGER\*INNEN  
DES JAHRES 2021



## Transforming Customer Experience

Jeden Tag bringen wir Unternehmen und ihre Kunden näher zusammen – mit einem Leistungsspektrum aus Beratung, digitalen Services und neuen Technologien.



### EDITORIAL

*Ausgetretene Pfade  
sind die sichersten, aber es  
herrscht viel Verkehr.*

Meist ist es bequemer und einfacher, den Alltag mit Routine zu bewältigen und die Dinge laufen zu lassen, wie sie es immer tun. Dabei darf jedoch nicht übersehen werden, dass Routine – der ausgetretene Pfad – gefährlich sein kann. Mit zu viel Routine wird die Entscheidungskraft immer schwächer und Hürden werden immer höher.

Vor der Corona-Pandemie gab es in vielen Unternehmen und im mittleren Management jede Menge Routine. Die Krise hat uns jedoch gezwungen, Entscheidungen rasch und effizient zu fällen, Risiken einzugehen und Mut zur Veränderung zu beweisen. Das haben nicht alle geschafft, manche hingegen bemerkenswert gut.

**DAS FAZIT:** Nicht nur die Mitarbeiter haben viele Manager mit ihrer Flexibilität, Zuverlässigkeit und Loyalität überrascht. Unter den Managern hat sich ebenfalls schnell die Spreu vom Weizen getrennt. Wer in der Krise Mut und Flexibilität gezeigt hat, wird auch künftig Stürme besser umschiffen können.

Denken Sie daran: Niemand weiß, was er kann, bevor er's versucht. In diesem Sinne wünsche ich Ihnen viel Freude beim Lesen.

GEORG MACK, HERAUSGEBER  
[georg.mack@intre.cc](mailto:georg.mack@intre.cc)

## Kundenerlebnis im Mittelpunkt.

So bringen Sie Ihren Kundenservice aufs nächste Level: **Customer Journey** und **Customer Experience** optimieren!  
Jetzt QR-Code scannen und Leitfaden downloaden!

LEITFADEN  
DOWNLOADEN!



# KRISENMANAGER\*INNEN DER BRANCHE

## CHRISTIAN LANG

Geschäftsführer  
Embers Call Center & Marketing GmbH

SEITE 12-14

## SVEN KOLB

Managing Director, Senior Vice President  
USU Software AG

SEITE 15

## DIRK MORITZ

Vorstandsvorsitzender  
der Service-Einheit snt-regiocom

SEITE 16-18

## RAINER WILMERS

Geschäftsführer  
AC Süppmayer

SEITE 20-22

## THOMAS GÜTHER

Chief Growth Officer  
Europe & Middle East  
Compass Group

SEITE 24-25

## ELKE SCHAFFER

Director Customer Service & Sales

A1

SEITE 26-28

## DR. FERRI ABOLHASSAN

Geschäftsführer Sales & Service  
Telekom Deutschland

SEITE 30-32

## ANDRÉ STARK

Chief Executive Officer  
Capita Germany

SEITE 34-35

## ROBERT SLUKA

Leiter  
Customer Care ÖBB

SEITE 36-37

## JUDITH SCHUDER

Director Demand Generation Europe  
Enghouse Interactive

SEITE 38-39

## BENJAMIN BARNACK

Geschäftsführer  
Hey Contact Heroes GmbH

SEITE 40-41

## HANNA KURSCHAT

Human Potential Manager  
VIER GmbH

SEITE 42-43

## HENDRIK BUSKE

Director Sales  
SABIO GmbH

SEITE 44-45

# INTRE PERFORM

48

Verbesserte Customer Experience  
dank CRM-Integration

52

Künstliche Intelligenz  
trifft menschliche Empathie

56

Breakout  
Management Services  
Da sein, wenn es darauf ankommt

60

Digitale Interaktionen  
im Aufschwung  
Konsumenten wollen digitale Kanäle  
und eine menschliche Note.

64

Alle Macht der Emotion!

68

Customer Centricity:  
Den Kunden im Fokus

74

Dieses Programm kennt nur Gewinner  
Nachhaltige Mitarbeiterbindung  
durch attraktives Benefitmodell

76

Trends im Kundenservice  
Die Transformation des  
Contact Centers

80

Banken überstehen Pandemie  
besser als erwartet

79

Britische Autobranche  
für E-Markt-Regulierung

82

Gefährliche Schatten-IT



## IMPRESSUM

**AUTOREN** Henning Ahlert, Antje Büchschuß, Birgit Geffke, Sandra Gnoth, Michael Maack, Roland Schmidkunz, Judith Schuder, Katharina Schug, Sebastian Wastlhuber, **LEKTORAT** Mag. Birgit Weilguni **ANZEIGENLEITUNG** Georg Mack, Tel: +43 676 4849048, dach@intre.cc, www.intre.cc, **CHEFREDAKTION** Georg Mack (-cred), redaktion@intre.cc  
**DRUCK/BUCHBINDEREI** Janetschek/Papyrus, **AUFLAGE** 6.000 Stück  
**GEOGRAFISCHE VERTEILUNG DACH** 80%/10%/10%, **ERFÜLLUNGORT/GERICHTSSTAND** Wien

**ART DIRECTION** Maria Moser, www.con-gas.at, **LITHO, POSTPRODUKTION** Martina Hejduk, www.diereinzeichnerin.at

**INTRE – Magazin für Business Success Management**

**DEUTSCHLAND** Valentinskamp 18/MBE 132, D-20354 Hamburg, **ÖSTERREICH** Zedlitzgasse 5/104, A-1010 Wien;

**KONTAKT** dach@intre.cc, www.intre.cc

**MEDIENINHABER/HERAUSGEBER:** MACKCROSSMEDIA, Georg Mack, Tel: +43 676 4849048, georg.mack@mack.at

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Magazins darf ohne Genehmigung des Verlages vervielfältigt oder verbreitet werden.  
Darunter fällt auch die gewerbliche Vervielfältigung per Kopie, die Aufnahme in elektronische Datenbanken und die Vervielfältigung auf elektronischen Speichermedien.

# Einmal mIT PROFIS arbeiten

CALL-CENTER-PROFI? LÖSUNGSORIENTIERT?  
NEUE HERAUSFORDERUNGEN?

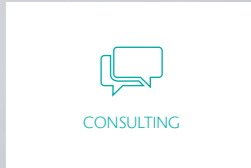
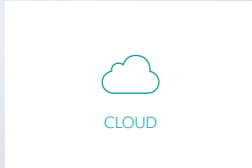
**Spannende Projekte bei Top-Arbeitgeber  
und Cisco Premier Certified & ATP Partner  
CONET erwarten Sie!**



IHR KOMPETENTES IT-BERATUNGSHAUS  
**Maßgeschneiderte Contact-Center-Lösungen für optimalen  
Kundenkontakt, erhöhte Kundenzufriedenheit  
und gesteigerte Effizienz!**



SAP • INFRASTRUCTURE • COMMUNICATIONS • SOFTWARE • CONSULTING  
[www.conet.de](http://www.conet.de) • [info@conet.de](mailto:info@conet.de)



# DIE BRANCHEN- KRISENMANAGER 2021

Unsere Branche hat in dieser Krise Großes geleistet, manchmal schier Unmögliches möglich gemacht. Diese Lösungen sind allen Mitarbeitern zu verdanken, aber natürlich auch den Managern, die Entscheidungen getroffen haben und Risiken eingegangen sind. Diese Krisenmanagerinnen und Krisenmanager möchte INTRE vor den Vorhang holen und ihnen eine Bühne bieten, um ihre Erfahrungen mit allen zu teilen. Ein Hoch auf die besten Krisenmanagerinnen und -manager der Branche!



CHRISTIAN LANG  
S. 12



SVEN KOLB  
S. 15



DIRK MORITZ  
S. 16



RAINER WILMERS  
S. 20



THOMAS GÜTHER  
S. 24



ELKE SCHAFFER  
S. 26



DR. FERRI ABOLHASSAN  
S. 30



ANDRÉ STARK  
S. 34



ROBERT SLUKA  
S. 36



JUDITH SCHUDER  
S. 38



BENJAMIN BARNACK  
S. 40



HANNA KURSCHAT  
S. 42



HENDRIK BUSKE  
S. 44

## 20 JAHRE ERFAHRUNG IN WORK@HOME

Führen auf Augenhöhe und Mut zu Veränderungen sind aus wirtschaftlicher Sicht betrachtet die Quintessenz der Corona-Pandemie.

**INTRE: Die Corona-Pandemie hat die meisten Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Wie hat Ihr Unternehmen die Krise bisher bewältigt?** LANG: Nach zwei Jahren Pandemie hat sich das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben größtenteils an die Gegebenheiten angepasst. Unternehmerisch sind viele innovative Konzepte entstanden, die unser Arbeitsleben nachhaltig prägen: Das hybride Arbeitsmodell hat Einzug gehalten, aus dem sich zahlreiche Vorteile sowohl für Mitarbeiter als auch für Unternehmen herauskristallisiert haben.

Wir als virtuelles Call Center können mit unserer 20-jährigen Expertise bestätigen, dass das work@home-Konzept mit all seinen Herausforderungen, nicht nur mit der entsprechenden Technik, sondern vor allem mit der richtigen Einstellung, ausgesprochen gut funktioniert. Da wir uns schon sehr früh mit Themen wie E-Learning, Datenschutz, speziell fürs Homeoffice geeignete Kommunikationstools, Mitarbeitermotivation, Zusammenhalt und Führung trotz räumlicher Distanz beschäftigt haben, konnte Embers auch während der ersten Covid-19-Maßnahmen weiterhin uneingeschränkt und ohne jegliche Qualitätseinbußen für seine Auftraggeber und deren Kunden da sein. Außerdem war es uns möglich, mit unserem Know-how und den technischen Gegebenheiten einige Firmen bei der Umstellung ins Homeoffice zu unterstützen, um eine reibungslose und unterbrechungsfreie Abwicklung der Kundenkontakte zu gewährleisten.



*Unser Motto „Embers zusammen stark“ begleitet uns schon seit einigen Jahren und hat sich schon in vielerlei Hinsicht bewährt.*

Viele unserer Kunden konnten gerade durch die Covid-19-Pandemie unser innovatives Arbeitskonzept und die rasche Reaktion schätzen und kennenlernen. Speziell in Zeiten wie diesen hat sich gezeigt, dass eine professionelle und herausragende Kundenbetreuung so gefragt ist wie noch nie.

**INTRE: Wie entscheidend ist Kommunikation in Krisenzeiten? Was muss Kommunikation können, um aus dem „Ich“ ein „Wir“ zu machen?** LANG: Unser work@home-Modell bringt bekanntermaßen viele Vorteile mit sich, ist aber aufgrund der räumlichen Distanz doch mit gewissen Herausforderungen verbunden. Mithilfe innovativer Tools und eigens entwickelter Motivationsprogramme kann trotz allem ein „Wir-Gefühl“ entstehen. Die Agenten und Mitarbeiter sind in alle wichtigen Prozesse eingebunden, Hilfestellungen sind immer gegeben und ein regelmäßiger Team-Austausch ist unerlässlich. Unser Motto „Embers zusammen stark“ begleitet uns schon seit einigen Jahren und hat sich schon in vielerlei Hinsicht bewährt.

**INTRE: Welche Eigenschaften machen in Krisenzeiten gute Führung aus? Wie führt man Mitarbeiter, die man nicht face-to-face trifft?** LANG: Viele Branchen haben eine rasche Veränderung der Arbeitsstruktur auf allen Ebenen erlebt: weg von starren Anordnungen hin zu Flexibilisierung und Digitalisierung. Remote Work, flexibles Arbeiten, Homeoffice – all diese „modernen“ Arbeitsmodelle prägen heute unsere Arbeitswelt und haben gezeigt, dass diese Form in der Dynamik auch gut funktionieren kann und es letztendlich auch muss.

Diese Entwicklungen wirken sich gezwungenermaßen auch auf die Führungsebene aus – und das ist auch gut so. Leadership hat eine völlig neue Bedeutung bekommen und erfordert ein klares Umdenken vieler Unternehmen. Es braucht mehr als fachliche Kompetenzen und Hierarchien, es braucht Social Skills der Führungskräfte sowie Hand-



© Embers



lungsspielraum für Mitarbeiter. Für eine moderne und erfolgreiche Führung sind klare Rahmenbedingungen notwendig, um nicht nur neue Talente zu gewinnen, sondern auch nachhaltig an das Unternehmen zu binden: Veränderungsbereitschaft, Entscheidungsfähigkeit, Selbstmanagement sowie die Kunst, Mitarbeiter zur Selbstständigkeit zu befähigen. Durch eigenverantwortliche Teams und gut strukturierte Abläufe kann das Potenzial jedes Einzelnen besser genutzt und die intrinsische Motivation gefördert werden.

**INTRE: Welche Rolle spielt Vertrauen in der Mitarbeiterführung auf Distanz und in welcher Form haben Sie dies gelöst?** LANG: Der Fokus lag lange Zeit auf klassischen Kennzahlen zu Umsatz, Gewinn, Erfolg und so weiter. Jetzt rückt er in Richtung Menschlichkeit und Innovation. Hier-

bei ist vor allem Mut gefragt – Mut zur Veränderung und neue Wege zu gehen. In Zeiten von Homeoffice heißt das: Mut zu mehr Vertrauen in die Mitarbeiter – raus aus dem Kontrollmechanismus! Wer das bis vor zwei Jahren noch nicht verinnerlicht hatte, hat es spätestens mit Beginn der Pandemie zu spüren bekommen und im besten Fall auch gelernt und umgesetzt.

Führen auf Augenhöhe und gegenseitiges Vertrauen sind dabei die Grundbausteine für ein erfolgreiches Miteinander – nicht nur in Krisenzeiten, sondern auch in Zukunft. Um die Mitarbeiter zu leiten, zu kennen, zu informieren und sie vor allem zu unterstützen, ist eine klare und geregelte Kommunikation von entscheidender Bedeutung. Im Homeoffice gilt es, Wege zu finden, das Team als Einheit zusammenzuhalten und die Bedürfnisse jedes Einzel-



→ nen nicht aus den Augen zu verlieren. Die zwei Bausteine, auf die ich persönlich schon seit vielen Jahren setze, sind Vertrauen und Kommunikation. Denn letztendlich zählen das Ergebnis und das gute Zusammenspiel zwischen allen Beteiligten innerhalb eines gut aufgebauten Netzwerkes.

**INTRE: Verändern sich die Unternehmenswerte in Krisenzeiten? Warum ist das so? LANG:** Eine Unternehmenskultur entwickelt sich im besten Fall stetig weiter. Sie umschließt ein kollektives Wertesystem, das Geschichte schreibt und aus Persönlichkeiten, Teams und Steuerungsorganen besteht. Dass sich dabei Werte und Einstellungen immer wieder neu finden und angepasst werden, ist Teil des Prozesses und letztendlich des Erfolgs – nicht nur in Krisenzeiten. Dennoch etablieren sich „Grundwerte“ innerhalb von Organisationen, nach denen gehandelt und proaktiv gelebt wird. Speziell in Krisenzeiten – allen voran, wenn sie so lange andauern – entwickeln sich Werte wie Vertrauen als Basis, Flexibilität, Virtualität und der Mensch im Mittelpunkt eben zu solchen Grundwerten.

**INTRE: Sehen Sie die Krise aus als Chance? Warum? LANG:** Aus wirtschaftlicher Sicht ganz klar: Ja! Durch die Corona-Pandemie sind viele Innovationen sowie Arbeitsweisen entstanden, denen bis dahin noch wenig Bedeutung beigegeben wurde oder bei denen die Hürde noch nicht überwunden war. Digitalisierung und Homeoffice sind zentrale Schlüsselwörter, die vor zwei Jahren zwar schon bekannt waren, aber bis dahin noch eher in den Startlöchern stan-

»  
*Führen auf Augenhöhe  
und gegenseitiges Vertrauen  
sind die Grundbausteine für  
ein erfolgreiches Miteinander.*

den und mit viel Skepsis und Herausforderungen verbunden waren. Im Zuge des ersten Lockdowns wurden dann aber doch, wenn auch gezwungenermaßen, diese Hürden bewältigt und damit neue Wege quasi auferlegt. Mittlerweile leben wir voll und ganz im digitalen Zeitalter, in dem hybride Arbeitsmodelle fester Bestandteil sind. Gerade für Embers ein weiterer Meilenstein: Wir leben das work@home-Modell schon seit 20 Jahren und konnten schon viele Auftraggeber von unserem Konzept überzeugen. Für andere war es bis vor der Pandemie noch nicht zu 100 % schlüssig. Spätestens jetzt weiß man, dass das Homeoffice neben all seinen Herausforderungen auch zahlreiche Vorteile mit sich bringt und auch datenschutzmäßig, speziell im Kundenservice mit der entsprechenden Technik, allen Anforderungen entsprechen kann und muss. Dieser Umstand beweist, dass das work@home-Modell seinen Platz mittlerweile erfolgreich eingenommen hat.

AUTOR: RED.

## EMBERS CALL CENTER & MARKETING GMBH

*Embers Call Center & Marketing GmbH ist bereits seit 20 Jahren erfolgreich im Customer-Care-Bereich tätig und gilt als verlässlicher Partner, wenn es um die professionelle Abwicklung von Kundenservice-Themen geht. Dabei stehen die Kunden an oberster Stelle, sodass Service und Beratung auf deren Wünsche und Bedürfnisse ausgerichtet sind.*

*Als virtuelles Call Center auf Homeoffice-Basis verhilft Embers seinen Auftraggebern zu mehr Flexibilität und bester Performance unter Einhaltung der höchsten Qualitätsstandards – und das rund um die Uhr. Etwa 400 Agenten arbeiten mit der neuesten cloudbasierten Technologie, die den aktuellen Datenschutzrichtlinien entspricht, und begleiten die Kunden auf ihrer Customer*

*Journey über alle Kanäle hinweg. Das Leistungs-Portfolio reicht von administrativen Tätigkeiten über Bestellungen und Auftragsabwicklung bis hin zum After Sales Management und darüber hinaus, egal ob telefonisch oder online.*

*Nach dem Erfolg in Österreich erfolgte 2019 die Expansion nach Deutschland sowie 2021 nach Bosnien & Herzegowina. Mittlerweile ist die Embers Group über alle drei Standorte hinweg nach der ISO 18295-1 zertifiziert und erfüllt mit dem work@home-Konzept zu 100 % alle qualitativen Anforderungen und Kriterien in der Call-Center-Branche.*

🌐 [www.embers-group.com](http://www.embers-group.com)

# SVEN KOLB

MANAGING DIRECTOR, SENIOR VICE PRESIDENT  
USU Software AG

WISSEN IST DER BESTE SERVICE – UND SCHAFFT VERTRAUEN  
GERADE IN KRISENZEITEN. DARÜBER SPRACH INTRE MIT  
DEM WISSENSMANAGEMENT-EXPERTEN SVEN KOLB.

**INTRE: Die Corona-Pandemie hat die meisten Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Wie hat Ihr Unternehmen die Krise bisher bewältigt? KOLB:** Seit Jahren sind wir als Software- und Lösungshaus wissensintensives Arbeiten in Netzwerken gewohnt. Daher war die dezentrale Zusammenarbeit während der Pandemie keine große Umstellung für uns. Wir sind im Gegenteil froh darüber, dass wir mit unserem Portfolio die Service-Teams unserer Kunden mit dem notwendigen Service-Wissen und entsprechenden Tools ausstatten konnten. Denn diese waren und sind in der Krise besonders gefragt und belastet. Konkret ging es um den ortsunabhängigen mobilen Zugriff auf aktuelle qualitätsgesicherte Inhalte, um stets auskunftsfähig zu sein. Hierfür hatten wir kurzfristig umsetzbare spezifische Corona-Angebotspakete zusammengestellt. Technologiebausteine sind zum Beispiel eine zentrale Wissensdatenbank als „Single Source of Truth“ sowie Chatbots.

**INTRE: Können Sie ein Beispiel nennen, wo Sie bzw. USU als „Krisenmanager“ konkret unterstützen konnten? KOLB:** Gerne. Im April 2020 haben wir aufgrund einer Mitarbeiter-Initiative unserem Landkreis Ludwigsburg einen intelligenten Chatbot zur Verfügung gestellt. Dieser sollte Fragen der Bürger zu Corona selbstständig beantworten und somit die Verwaltung entlasten. Innerhalb weniger Tage war der Bot mit spezifischen Fragen und Antworten gefüttert, einsatzbereit und erreichte Spitzenwerte von 1.600 Nutzern pro Tag. Egal, ob es um Mundschutz, Impfzentren oder Fragen zur aktuellen Schulsituation geht – das System lieferte durch eine intelligente Dialogsteuerung verlässliche Antworten auf alle wichtigen individuellen Fragen zu den regionalen Corona-Regelungen. Pro Monat wurde der Chatbot etwa 20.000-mal aufgerufen. Um eine vergleichbare Call-Rate abwickeln zu können, benötigte ein Service Center ca. 20 Personen. Die Aufwände für die Implementierung und Pflege eines Chatbots amortisieren sich daher innerhalb weniger Wochen.

**INTRE: Was erwarten Sie für die Post-Corona-Phase? Welche Änderungen wird es in der Branche geben? KOLB:** Generell sehen wir, dass gerade Organisationen mit gutem Kundenservice auch in der Krise Vertrauen stärken konnten. Call Center haben dadurch deutlich an Wert für Unternehmen gewonnen, denn die Anzahl der Kundeninteraktionen ist signifikant gestiegen. Um das hohe Nachfrage-Volumen meistern zu können und den steigenden Ansprüchen an Qualität und Reaktionsgeschwindigkeit gerecht zu werden,



## USU SOFTWARE AG

*USU ist der führende Anbieter von Software- und Services für IT & Customer Service Management. Als Experten für Customer First-Lösungen unterstützen wir Organisationen mit intelligenten Chatbots, Voicebots, etablierten Selfservice-Systemen sowie unserer aktiven Knowledge Management-Software. Sie erhalten jederzeit individuell benötigtes Wissen – für alle Bereiche, Funktionen und Kommunikationskanäle, für effiziente Service-KPIs und höchste Kundenzufriedenheit. Weitere Informationen: 🌐 [www.usu.com](http://www.usu.com)*

benötigen Service-Teams ein ausgefeiltes, ganzheitliches Servicekonzept, das alle Kommunikationskanäle integriert und durch neue Technologien wie Cloud und künstliche Intelligenz unterstützt wird.

Dieser Herausforderung stellen wir uns als Softwareanbieter. Die enge Vernetzung zwischen Softwareanbietern und Kunden wird noch deutlich zunehmen, da niemand mehr lange Software-Onboardings verantworten kann. Chatbots und Selfservice-Tools ergänzen künftig das Service-Portfolio und tragen zur durchgehenden Automatisierung der Service-Kette bei.

AUTOR: RED.



## DER AUSNAHMEMANAGER

Trotz Pandemie führt er das Unternehmen zu immer neuem Wachstum. Die Autoren Michael Maack und Birgit Geffke begleiten den Manager Dirk Moritz seit mehr als 20 Jahren. Aus der intimen Innensicht des Unternehmens heraus beschreiben sie, warum Dirk Moritz für sie ein Ausnahmeführer ist: vorausschauend, emphatisch, kompromisslos – und mit Fortune. In der Corona-Krise hat er Stärke und Weitblick bewiesen – das danken ihm Mitarbeiter wie Auftraggeber.



„Es gibt Jobs, die übernimmst du als Manager und du denkst: Du hast einen Plan und kriegst das hin. Und dann kommt Corona. Aus dem Nichts. Unberechenbar. Und so mächtig, dass es alles in die Knie zwingen kann.“

### Die Vorgeschichte

2017 übernimmt der Energiedienstleister regiocom die deutlich größere SNT. Die neue Service-Einheit ist mit knapp 5.000 Mitarbeitern der größte inhabergeführte Dienstleister in Deutschland und geht jetzt als neuer Big-Player auf Expansionskurs. 2018: An die Spitze rückt als Vorstandsvorsitzender wenig später der erfahrene Customer Service-Manager Dirk Moritz. Und der damals 48-jährige hat große Ambitionen, er will die neue Service Center-Einheit snt-regiocom zum erfolgreichsten und modernsten Anbieter für den deutschen Markt entwickeln. Was er zu diesem Zeitpunkt nicht wissen kann: Viele seiner Entscheidungen der folgenden zwei Jahre werden nicht nur der Digitalisierung und dem Unternehmensumbau dienen. Sie werden ihm letztendlich helfen, das Unternehmen erfolgreich durch die Pandemie zu steuern, und damit durch die größte Krise in der 25-jährigen Firmengeschichte. Doch von Anfang an.

### ERFOLGSFAKTOR 1 – Der Auftraggeber-Mix

Dirk Moritz hat einen Plan. Er will die Service-Einheit snt-regiocom zum führenden Anbieter entwickeln. Denn bis zu diesem Zeitpunkt war das reine Call Center-Geschäft bei regiocom auf die Kernbranche Energie ausgerichtet und

ein wichtiger Teil des BPO-Geschäfts (Business Process Outsourcing). In den zwei Jahren vor Beginn der Pandemie schafft es Dirk Moritz, den Service breiter aufzustellen, neue Auftraggeber zu gewinnen und damit auf Wachstumskurs zu gehen. Genau diese neue Branchenvielfalt, der breite Mix der Auftraggeber, soll später – während der Pandemie – ein entscheidender Faktor für den Unternehmenserfolg werden.

Persönlich kommt Dirk Moritz seine Vernetzung innerhalb der Branche zugute. Der Manager ist seit 25 Jahren im Geschäft, als Führungskraft mal auf der Seite der Auftraggeber, mal als Auftragnehmer. Sicher ein Grund, warum viele Kunden und Partner gerade auch in der Krise auf seine Erfahrung bauen. Viele kennen die Fähigkeiten von Dirk Moritz – er wird sie nicht enttäuschen.

### ERFOLGSFAKTOR 2 – Empathie und Zuverlässigkeit

Dirk Moritz hat Ingenieurwesen und Betriebswirtschaft studiert und schon damals nebenbei im Call Center gearbeitet. Naheliegender Grund, dass er dann als diplomierter Manager weitermacht. Das Call Center-Handwerk hat er von der Pike auf gelernt, er kennt die Feinheiten und Zwischentöne, die im Servicealltag über Erfolg oder Misserfolg entscheiden. Für Dirk Moritz die wichtigsten Tugenden: Empathie und Zuverlässigkeit.

Diese Ich-halte-was-ich-verspreche Gradlinigkeit führt gerade unter Pandemie-Bedingungen dazu, dass Tausende von Mitarbeitern auf Dirk Moritz vertrauen. Denn seit Corona-Beginn steht er dem unternehmensweiten Krisenstab vor. Seine regelmäßigen Berichte an die Mannschaft über die wirtschaftliche Lage des Unternehmens und den Umgang mit den Auswirkungen der Pandemie geben Halt in dieser Zeit großer Unsicherheit, da viele die Sorge umtreibt um den Arbeitsplatz, die Familie und schließlich auch vor dem Virus.



2021

INTRE KRISENMANAGER

© snt-regiocom



### → ERFOLGSFAKTOR 3 – die Kommunikation

Auch dies ist im Rückblick ein Beispiel für die Weitsicht des Krisenmanagers. Dirk Moritz setzt in der Krise konsequent auf die Kommunikation und bedient sich dafür eines Werkzeugs, das ein knappes Jahr zuvor eingeführt wurde: die digitale Plattform W1R (sprich: WIR), über die jeder Mitarbeiter am PC oder auch am privaten Handy erreicht werden kann. Das Tool ist eine Mischung aus WhatsApp, Mitarbeiterzeitung und Unternehmenswiki und wird für den Krisenmanager und Unternehmenslenker das wichtigste Hilfsmittel zur Mitarbeiterbindung. Über diesen Kanal kann Dirk Moritz als Krisenstabsleiter oder als Vorstandsvorsitzender jederzeit Wertschätzung verteilen, für Transparenz sorgen oder in schwierigen Fällen auch schnelle Informationen verteilen.

### ERFOLGSFAKTOR 4 – Homeoffice

Als Mitte März 2020 offiziell in Deutschland die Pandemie ausgerufen wird, ist snt-regiocom „Pandemie-ready“. Dirk Moritz hatte bereits Anfang Februar dafür gesorgt, dass die technische Anbindung für Zuhause-Arbeit funktioniert und schon ein Teil der Mitarbeiter ins neugestartete work@home-Programm umziehen konnte. Ein Paradigmen-Wechsel, der quasi über Nacht die ganze Branche betraf: War der Call Center-Service im Homeoffice bis dahin bei Auftraggebern verpönt gewesen, waren viele plötzlich dankbar, dass snt-regiocom binnen weniger Wochen auf work@home umstellen konnte. „Das war ein großer Kraftakt“, erinnert sich Dirk Moritz: „Wir haben das so schnell geschafft, weil das schnelle und ergebnisorientierte Arbeiten für uns eine Kerndisziplin ist.“

### ERFOLGSFAKTOR 5 – „Wir kümmern uns um dich“

Das work@home-Programm, das so überhaupt erst durch die Pandemie entstehen konnte, hat auf Betreiben von Dirk Moritz eine ganze Reihe von Veränderungen angestoßen: „Voraussetzung für das Gelingen ist ein funktionierender, enger Kontakt zum Mitarbeiter. Der darf sich nicht allein gelassen fühlen und muss wissen, dass er bei der Erfüllung seiner Kennzahlen auf das Team zählen kann. Dafür haben wir das Konzept ‚Führen aus der Ferne‘ aufgesetzt, unsere Basis für die neue Form der Zusammenarbeit.“ Teamleiter melden sich regelmäßig bei ihren Kollegen im Homeoffice. Schulungen und Coachings sind auf Onlinemeetings umgestellt worden, unterstützt vom extra installierten Bereich „Meine Lernwelt“ auf der Mitarbeiterplattform. Und auch das Gesundheitsmanagement hat einen eigenen Kanal bekommen und bedient klassische Homeoffice-Themen wie gesundes Essen und Bewegung oder liefert Lebenshilfekurse zu Rückenschmerzen oder Schlafstörungen. Solche Maßnahmen entwickeln die Projektverantwortlichen meis-



„*Das Credo des Krisenmanagers:  
„Als Verantwortlicher muss ich mich  
in jede Situation hinein fühlen können.  
Und wenn ich was entscheide, werden sich  
alle rückhaltlos auf mich verlassen können.“*“

tens gemeinsam mit dem Krisenmanager. Dirk Moritz ist davon überzeugt: „Wenn die Pandemie irgendwann vorbei ist, wird die Call Center-Welt eine andere sein – und wir prägen sie mit unseren Erfahrungen, die wir jetzt in der Pandemie sammeln konnten.“

### ERFOLGSFAKTOR 6 – die Standorte

Dirk Moritz setzt auf starke Standorte und führt snt-regiocom ein wenig wie der weise König Artus in der Sage sein Königreich. Die Standortleiter sind dann die Ritter, die sich regelmäßig zur Tafelrunde treffen, analog ist das der „Standortleitercall“ von Dirk Moritz. Der findet mindestens einmal pro Woche statt, bei besonders wichtigen Themen gerne auch mal täglich. Das Bild der Tafelrunde kommt einem in den Sinn, wenn man beobachtet, wie Dirk Moritz und sein Team miteinander umgehen – hart in der Sache, fokussiert auf den Inhalt und dabei bestrebt, beste Ergebnisse zu erzielen. Diese Runde setzt sich aus rund zwei Dutzend Standort- und Bereichsleitern zusammen, etwas mehr Männer als Frauen, ganz verschiedene Charaktere, alle führungs-

stark und auch mal streitbar, wenn es um Ideenentwicklung geht. Die Truppe ist handverlesen, Dirk Moritz hat die meisten von ihnen selbst eingesetzt und entwickelt auch jeden Einzelnen gezielt weiter. Ein starkes Team, das zeigt sich besonders in der Krise. Als Manager kann sich Dirk Moritz rückhaltlos auf diese Mannschaft verlassen. Gleichzeitig ist es ihm aber auch wichtig, dass er als Vorstandsvorsitzender regelmäßig persönlich an den Standorten präsent und ansprechbar ist.

Das soll gerade während der Corona-Krise den Standortleitern den Rücken stärken. Und Dirk Moritz bekommt vor Ort auch schneller mit, wenn es irgendwo klemmt. Sein Führungsprinzip ergibt sich aus dem Spannungsfeld zwischen klaren Zielvorgaben, effizienter Kontrolle und dass er als Chef nicht das Verständnis für die Basis verloren hat, sondern jederzeit ansprechbar ist für sein Standortleiter-Team. Auch hier ist der Krisenmanager Vorbild.

### ERFOLGSFAKTOR 7 – die Strategie

Wenn man mit Dirk Moritz zusammenarbeitet, dann spürt man schnell die Kraft und die Vehemenz, mit denen der Manager zum Beispiel Themen verfolgt, Ideen vorantreibt und auch seine Mitarbeiter motiviert. Als Dirk Moritz den Vorstand bei snt-regiocom übernahm, hatte er einen Plan. Dann kam Corona. Und Dirk Moritz hält auch in Pandemiezeiten Kurs und zieht durch. Das Corona-Geschehen bringt manche unerwartete Wendung mit sich, die der Krisenmanager immer wieder tagesaktuell justiert. Seine Strategie verliert er aber nie aus den Augen – Dirk Moritz setzt auf

„*Wir kümmern uns intensiv  
um unsere Mitarbeiter und tun was  
für ihre Gesundheit und gegen  
die Vereinsamung. Dafür haben wir  
extra das work@home-Programm  
entwickelt.“*“

Wachstum, während andere ihre Mitarbeiter in Kurzarbeit schicken oder sogar ganze Standorte schließen. Der Krisenmanager zeigt Mut und vertraut auf die snt-regiocom-Struktur, die er gemeinsam mit seinem Team selbst aufgebaut hat. Dazu gehört auch das Vertrauen, das ihm die Auftraggeber entgegenbringen, und der Entscheidungsspielraum, den die regiocom-Inhaber ihrem Vorstandsvorsitzenden bieten. Im Ergebnis wächst snt-regiocom in der Corona-Zeit um fünf Standorte – zwei übernimmt Dirk Moritz von Mitbewerbern, drei Standorte entstehen organisch, weil die Nachfrage nach gutem Kundenservice im Markt vorhanden ist.

AUTOREN:  
MICHAEL MAACK UND BIRGIT GEFFKE,  
SNT-REGIOCOM

## DIE 7 ERFOLGSFAKTOREN VON DIRK MORITZ

**Sieben Faktoren, die Dirk Moritz als Ausnahmeführer beschreiben, und die sich im Ergebnis immer noch auszahlen:** Mit Beginn der Corona-Krise Anfang 2020 wurde in der regiocom-Gruppe der Krisenstab etabliert, die Leitung übernimmt Dirk Moritz als Vorstandsvorsitzender die Service-Einheit snt-regiocom. Trotz Krise waren die beiden zurückliegenden Jahre deutlich erfolgreicher als erwartet.

- Die Krankenquote lag teilweise bis zu 50 Prozent unter der aus der Vor-Corona-Zeit.
- Bestehende Auftraggeber erhöhen ihren Serviceanteil, neue Kunden auch aus neuen Branchen fragen verstärkt Service an.

- Besonders kommt in der Situation das Aufbautempo zum Tragen. Rekordhalter: 60 Stunden von Vertragsunterzeichnung bis zum GoLive.
- Das Hybrid-Modell wächst schneller als erwartet, Auftraggeber nutzen die Erfahrung der Kombination aus Deutschland/Near- und Offshore.
- Das Unternehmen wächst um fünf neue Standorte, davon werden drei neu aufgebaut.
- Die Zahl der Mitarbeiter wächst um 1.000.
- Die Unternehmensleitung verzeichnet eine deutliche Rentabilitätssteigerung.

## OFFENE BAUSTELLEN IN DER KRISE BEHEBEN

„In jedem deutschen Ort gibt es derzeit rund 1.000 offene Kundenservice-Stellen. Das hat Folgen“, sagt Rainer Wilmers, Geschäftsführer bei AC Süppmayer. Er hat eine Fünf-Phasen-Strategie entwickelt, um gleichzeitig Kosten zu senken, Mitarbeiter zu binden und die Kundenzufriedenheit zu steigern.

**INTRE: Was hat die Corona Pandemie im Kundenservice verändert?** **RAINER WILMERS:** Im Wesentlichen hat die Pandemie die Arbeitsplätze schlagartig nach Hause verlagert. Darauf waren nur wenige wirklich vorbereitet. Einarbeitung, Training und Coaching finden in Onlinetools wie Teams oder Zoom statt. Qualitätsmanagement und Coaching sind weiterhin sehr Excel-lastig und noch nicht digitalisiert. Neben den bekannten Vorteilen hat die neue Arbeitswelt jedoch auch einige Nachteile. Ich halte nichts davon, diese schönzureden, sondern bin fürs Anpacken und Lösen.

**INTRE: Was genau meinst du mit den Nachteilen?** **RAINER WILMERS:** Von zwei Seiten herrscht besonderer Druck. Von Kunden und von Mitarbeitern. Erstens, Kunden erwarten eine schnelle und sofortige Lösung ihrer Wünsche. Die Wettbewerber sind nur einen „Klick“ weiter. Warum soll ich als Kunde beim Unternehmen A bestellen? Mit der Vielfalt und dem Gewöhnen an die Lieferung nach Hause während der Pandemie ist auch der Anspruch an den Service weiter gestiegen. Gib den Kunden Gründe, nicht bei Amazon zu bestellen. Das sind nicht nur gute Kundenprozesse, sondern auch empathische und kundenbindende Erlebnisse im Kundenservice.



*Ich sehe auch in Zukunft einen hohen Anteil Homeoffice, um als Arbeitgeber weiterhin attraktiv zu bleiben.*

Zweitens: Mitarbeiter haben noch nie im Kundenservice wegen der hohen Verdienstmöglichkeiten gearbeitet. Hauptgründe waren immer Stimmung und Freundschaften unter den Kollegen und die Bindung an die Teamleiter. Projekte, die inhaltlich Spaß machen, haben dieses Gefühl gefördert.

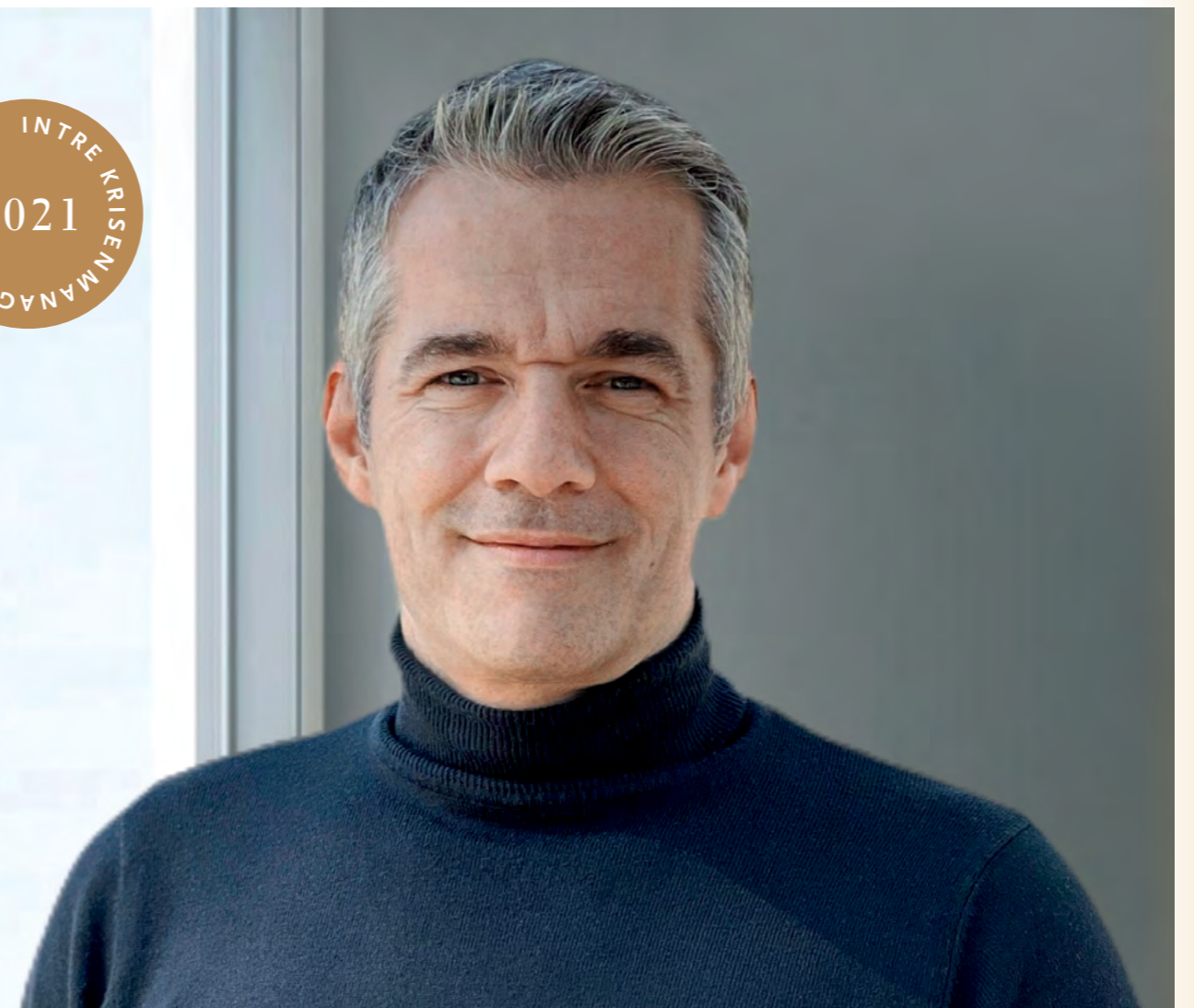
Homeoffice war kaum verbreitet. Ich habe vor Kurzem eine Recherche angestoßen. Da Homeoffice zum Standard wurde, gibt es nun in jedem Ort rund 1.000 offene Kundenservice-Stellen. Das hat Folgen. Wenn ich also als Mitarbeiter die Wahl habe zwischen 1.000 Stellen, was tun die Arbeitgeber, um mich zu binden und Frust zu vermeiden, damit ich bleibe und nicht erneut wechsle?

**INTRE: Warum sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefrustet?** **RAINER WILMERS:** Über Jahrzehnte spielten Paten in der Einarbeitung eine sehr wichtige Rolle. Diese standen für Fragen direkt zur Verfügung. Bei einem Onboarding im Homeoffice gibt es das nicht mehr. Fachliche Fragen können nicht sofort geklärt werden. Ich kann Kunden nicht helfen und muss sie trösten, weil ich Schulungsinhalte vergessen habe. Das frustriert neben Kunden auch die Mitarbeitenden.

**INTRE: Was hat das für Konsequenzen?** **RAINER WILMERS:** Wenn Mitarbeiter Kunden nicht helfen können, weil sie sich in bestimmten Situationen nicht an die fachliche Schulung erinnern, sind sie zunehmend frustriert. Das wirkt sich nicht nur auf die Kundenzufriedenheit und durch die Mehrfachbearbeitung auf die Kosten aus. Da die Bindung ohnehin niedriger ist, und 999 weitere Stellen zur Verfügung stehen, steigt die Frühfluktuation. Diese konnten wir bereits durch den Einsatz bestimmter Tools und Maßnahmen mit Kunden massiv senken und/oder vermeiden und gleichzeitig die Erstlösungsquote konsequent steigern!



© AC Süppmayer



Zum Beispiel mit unserer Trainingsplanung, der Integration von E-Learning mit Quizfunktion und dem Qualitätsmanagement inklusive Selbstlernfunktionen.

**INTRE: Die Pandemie ist vielleicht bald „vorbei“. Dann braucht es das doch nicht mehr, oder?** **RAINER WILMERS:** Im „neuen Normal“ wird Homeoffice weiterhin eine große Rolle spielen. Ich sehe auch in Zukunft einen hohen Anteil Homeoffice, um als Arbeitgeber weiterhin attraktiv zu bleiben. Hinzu kommt ein noch schärferer Trend hin zum Nearshoring bzw. Offshoring aufgrund des steigenden Mindestlohns in Deutschland. In Armenien, Griechenland und Co. sind die deutschen Ressourcen endlich. Hier wird es ebenfalls einen „War of Talents“ geben. Und ich muss dort ebenfalls die Frage stellen, wie ich die Mitarbeiter binde und nicht frustriere, aber auch wie ich dort Kunden im Service begeistere.

Wenn man die Kundensicht dazunimmt, schlagen wir zwei Fliegen mit einer Klappe. Wir stärken nicht nur die Bindung der Mitarbeiter, sondern erhöhen mit der Kombi-



*Wir stärken nicht nur die Bindung der Mitarbeiter, sondern erhöhen mit der Kombination aus E-Learning und Qualitätsmanagement inklusive Selbstlernens durch die bessere fachliche Ausbildung und Begleitung massiv die Lernkurve.*

→ nation aus E-Learning und Qualitätsmanagement inklusive Selbstlernens durch die bessere fachliche Ausbildung und Begleitung massiv die Lernkurve. Kunden werden besser bedient und Kosten gesenkt. Das sorgt zudem für mehr Kundenzufriedenheit. Trainingsnomaden, die wir vermehrt feststellen, werden sofort erkannt.

**INTRE: Was du beschreibst, klingt sinnvoll, aber sehr teuer.**

**RAINER WILMERS:** Wenn ich gemeinsam mit unseren Kunden ausrechne, wie viel Kosten wir durch sinkende Frühfluktuation und eine höhere Erstlösung einsparen, rechnet sich der Business Case sofort. Im Ergebnis senken wir Kosten, binden Mitarbeiter und steigern die Kundenzufriedenheit. Rekrutierungskosten sinken. Die Pandemie gibt uns die Chance, diese offenen Baustellen nun endlich zu beheben!

**INTRE: Welche Schrittweise empfehlst du?**

**RAINER WILMERS:** Wir haben durch unsere vielen Projekte eine bestimmte Vorgehensweise erfolgreich erprobt. Ich unterteile das in fünf Phasen. Dabei gehen wir ausnahmslos agil vor und starten immer mit einem MVP-Ansatz (Minimum Viable Product, die erste minimal funktionsfähige Iteration eines Produkts, Anm. d. Red.).

**ERSTENS:** Wir schauen uns den Kundenservice an. Wo sehen wir Optimierungspotenzial? Wie nehmen wir den Kundenservice von außen wahr? Dazu reichen uns kleine Messgrößen. Ergänzend können wir beispielsweise bereits jetzt aus einem Voicefile die Kundenzufriedenheit ermitteln. Auch das zeigt uns, wo der Kundenservice im Benchmark steht.

**ZWEITENS:** Anhand dieses Bildes, unserer Benchmark-Erfahrung und der Unternehmensstrategie schlagen wir ein Maßnahmenpaket vor. Ein Beispiel: Excellisten bei der Bewertung von Kundenkontakten oder beim Coaching passen nicht zum Homeoffice und sind sehr aufwendig. Deshalb beginnen wir mit der Digitalisierung des Qualitätsmanagements und der Coachingprozesse. Das geht am schnellsten. In der Regel sind wir binnen drei Wochen live.

**DRITTENS:** Falls nicht vorhanden, schalten wir im nächsten Schritt unsere Module wie Dienstleistersteuerung, Trainingsplanung oder E-Learning-Integration aktiv, um den Kundenservice inhouse oder beim Dienstleister in der Einarbeitung und bei der Steuerung zu unterstützen. Falls solche Module bereits vorhanden sind, binden wir die Ergebnisse bei uns ein, damit wir alle wesentlichen Kennzahlen in einem Dashboard haben.

**VIERTENS:** Wichtig ist uns, dass vom Management bis zu den Mitarbeitern das eben angesprochene One-Dashboard-Prinzip herrscht. Das Management ist übergreifend in der Lage, intern und extern zu steuern, die Teamleiter, Trainer und Coaches unterstützen die Mitarbeiter damit effizient im Homeoffice. Die Einarbeitung und damit die Qualität steigen auf ein anderes Niveau. Auch die Mitarbeiter erhalten selbst Zugriff auf das Mitarbeiter-Dashboard, um bereits ohne Trainer anhand der Analyseergebnisse sehr einfach ihre eigenen Stärken und Entwicklungsfelder zu sehen. Wir erleben damit regelmäßig einen hohen Selbsterneffekt bei den Mitarbeitern, auch wenn noch kein Trainer mit ihnen gesprochen hat. Und damit deutlich mehr Lust, weil ich selbst schneller besser werde. Niemand erbringt bewusst einen schlechten Service am Kunden. Falls wir Lücken erkennen, beispielsweise in der Dienstleistersteuerung oder im Training, ergänzen wir mit unserer Dienstleistung.

**FÜNFTENS:** Im Anschluss prüfen wir optional individuell, ob und welches führende KI-System die Prozessoptimierung oder das Qualitätsmanagement unterstützen kann. Wir haben die relevanten Marktführer einem Benchmark unterzogen und im „Pay per Use“-Modell an unserer Lösung angebunden. Wir wissen damit sehr genau, welches System welche Stärken hat und sind maximal flexibel. Selbstverständlich unterstützen wir bei der Realisierung und der Nutzung solcher Systeme.

AUTOR: RED.

### ÜBER AC SÜPPMAYER

*Rainer Wilmers hat 25 Jahre Management-Erfahrung bei Outsourcing-Dienstleistern und im Inhouse-Kundenservice. Er ist seit Oktober 2020 Geschäftsführer bei AC Süppmayer mit Sitz in Saarbrücken und Hamburg. AC Süppmayer betreut derzeit rund 150 Unternehmen in Deutschland, wenn es um die Optimierung der Kundenprozesse, der Digitalisierung von Training und Coaching sowie Qualitätsmanagement geht. Basis ist das selbst entwickelte, modulare 360-Grad-Ökosystem. Das Unternehmen setzt dabei konsequent auf die ideale Kombination von Mensch und Maschine (KI) und bietet neben der Software optional Beratungsdienstleistungen und die Übernahme des operativen Qualitätsmanagements sowie Unterstützung bei Dienstleisterauswahl und Dienstleistersteuerung an.*

[www.acsueppmayer.de](http://www.acsueppmayer.de)

## Auf der Suche nach dem Gin des Lebens?



**GIN  
GEORGE**

[www.gingearge.com](http://www.gingearge.com)

## KRISENMANAGEMENT – NUR MIT ÜBERWÄLTIGENDEM TEAMGEIST

Thomas Güther, Chief Growth Officer Europe & Middle East bei der Compass Group, erklärt, wie es möglich ist, dass aus 50 % Minus doch noch 97 % des Vor-Krisen-Niveaus werden.

**INTRE: Die Corona-Pandemie hat die meisten Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Wie hat Ihr Unternehmen die Krise bisher bewältigt?** GÜTHER: Unsere Branche war und ist nach wie vor enorm betroffen. Die Auswirkungen haben insbesondere unserem Geschäftsmodell in der Betriebs- und Entertainment-Gastronomie die Grundlage entzogen, da sowohl in den Betrieben, Sportstätten und Eventlocations als auch in Schulen und Universitäten die Gäste ausgeblieben sind. Lediglich in Bereichen wie Healthcare und Senior Living konnten wir unsere Kunden etwas stärker unterstützen als zuvor. Insgesamt haben wir fast 50 % unseres Geschäfts in der Mitte des Jahres 2020 umsatzseitig eingebüßt – also innerhalb von drei Monaten etwa die Hälfte unseres Geschäfts verloren. Wie wir das bewältigen konnten? Nur mit einer enormen Kraftanstrengung und einem überwältigenden Teamgeist. Mit unseren aktuellen Ergebnissen des ersten Quartals konnten wir verkünden, dass wir wieder 97 % des Vor-Corona-Niveaus erreicht haben, obwohl wir uns noch immer mitten in der Pandemie befinden. Eine wirklich beeindruckende Entwicklung, die nur dank einer unglaublichen Performance unserer Teams weltweit möglich war.

**INTRE: Welche Eigenschaften machen in Krisenzeiten gute Führung aus? Wie führt man Mitarbeiter, die man nicht face-to-face trifft?** GÜTHER: Zunächst möchte ich sagen, dass Führung einige Grundprinzipien hat, die in guten und in schlechten Zeiten gleichermaßen essenziell sind, um erfolgreich zu sein. Dazu gehört vor allen Dingen, sein Team und seine Kollegen als Leader zu inspirieren und dabei zu unterstützen, jeden Tag aufs Neue besser zu werden, um herausragende Arbeit leisten zu können. Dabei kommt es auf verschiedene Aspekte an: Vertrauen, Führung durch Vorbild, Anerkennung, genaue Zielsetzung und klare Kommunikation. Den letzten Punkt möchte ich besonders hervorheben, da er während der Pandemie die größte Herausforderung dargestellt hat: Kommunikation auf Distanz. Bei

der Bewältigung dieser Aufgabe hat sicher geholfen, dass ich aus einer Branche komme, der Contact-Center-Branche, die darauf spezialisiert ist, über das Telefon oder über digitale Kanäle zu kommunizieren. Diese Erfahrung konnte ich einbringen, um unsere Teams zu motivieren und ihnen dabei zu helfen, auch über die Distanz hinweg Nähe aufzubauen. Die allerwichtigste Aufgabe ist und bleibt weiterhin ausreichende und offene Kommunikation.

**INTRE: Welche Rolle spielt Vertrauen in der Mitarbeiterführung auf Distanz und in welcher Form haben Sie dies gelöst?** GÜTHER: Damit hatte ich ehrlich gesagt noch nie Probleme – ich arbeite seit jeher auf Vertrauensbasis und Output-orientiert. Mich hat noch nie interessiert, ob ein Mitarbeiter mittags ins Fitnessstudio geht, erst um 11 Uhr zu arbeiten beginnt oder am Samstag Dinge macht, für die er am Montag keine Zeit hat. Alle, die mit mir und für mich arbeiten, versuche ich, so zu führen und zu motivieren, dass sie selbst bessere Ergebnisse abliefern wollen, als ihre eigenen Ziele sind. Das geht nur über Vertrauen. Bisher bin ich in dieser Art der Führung immer bestätigt worden.

**INTRE: Sehen Sie die Krise auch als Chance? Warum?** GÜTHER: Die Pandemie war für uns eine Riesenchance, denn wir haben uns stärker als jemals zuvor mit Zukunftsthemen wie Nachhaltigkeit und Digitalisierung auseinandergesetzt – daraus resultiert ein enormer Innovationschub. Ein Beispiel: Ich habe vergangene Woche die erste zu 100 % von einem Roboter zubereitete Mahlzeit genossen. Sein Name ist Robi und er hat eine wunderbare Pasta zubereitet. Das sind Entwicklungen, die durch die Krise extrem befeuert wurden. Auch ist es uns gelungen, stärker zu wachsen – also mehr neue Kunden zu gewinnen und weniger bestehende zu verlieren – als jemals zuvor. Das war nur möglich, weil wir noch näher an unsere Kunden herangerückt sind und alle Prozesse sowie Vorgehensweisen hinterfragt und optimiert haben.



**INTRE: Was erwarten Sie für die Post-Corona-Phase? Welche Änderungen wird es in der Branche geben?** GÜTHER: Wir sind extrem optimistisch, was die Zukunft betrifft. Die Arbeitswelt wird sich weiter verändern, insbesondere im Bereich des „White Collar Office“. In diesem Umfeld haben wir drei Bereiche identifiziert, die künftig eine zentrale Rolle spielen werden: Food, Space und Technology. Das Angebot innerhalb der Unternehmen wird sich aufteilen auf einen „Central Hub“, also einen Ganztagestreffpunkt, der Essensbereich und Coworking-Space kombiniert, sowie verschiedene Satelliten innerhalb des Firmengebäudes bzw. -geländes. Hier finden sich beispielsweise eine Baristabar, ein Market Café oder ein Micromarket. Alle Food & Beverage-Angebote werden in einer integrierten Zentralküche produziert. Frische, Convenience und auch das Thema Coffee/Bar werden im Hinblick auf den 24/7 Anspruch eine immer wichtigere Rolle spielen. Tagsüber Coffee-Bar, später After-Work mit Drinks und Cocktails. Food Delivery bzw. Takeaway werden ebenfalls weiterhin Themen sein. Darüber hinaus sieht unser Zukunftskonzept auch Flächen für Pop-up Units in Kooperation mit lokalen Restaurants vor. Stichworte: Flexibilität und Community. Dabei sind alle Angebote durch eine zentrale digitale Lösung verknüpft.

AUTOR: RED.

### COMPASS GROUP

Compass Group PLC ist eines der weltweit führenden Foodservice-Unternehmen mit einem Jahresumsatz von 25,2 Mrd. Britischen Pfund (29,7 Mrd. €, Stand 09/2019). Das Unternehmen ist in rund 45 Ländern tätig und beschäftigt etwa 600.000 Mitarbeiter. Die Compass Group bietet zudem Dienstleistungen in den Kernsektoren Wirtschaft & Industrie, Gesundheitswesen & Senioren, Bildung, Sport & Freizeit sowie Verteidigung, Offshore & Remote mit einem etablierten Markenportfolio spezialisiert. Die britische Compass Group ist die Muttergesellschaft der Compass Group Deutschland. Diese ist Marktführer für Catering und Foodservices und einer der führenden Anbieter von Support Services in Deutschland. Zum Portfolio des Contract Caterers gehören unter anderen die Marken Eurest, Food Affairs, Kanne Café und Leonardi. Die Compass Group Deutschland beschäftigt rund 14.500 Mitarbeiter.

Weitere Informationen unter: [www.compass-group.de](http://www.compass-group.de)

## MITTEN IM AUSNAHMEZUSTAND

Warum A1 nicht unvorbereitet auf Corona war, Kundendienst wie auch Mitarbeiterführung gemeistert werden und was die Krise für die Zukunft bedeutet, erzählt Elke Schaffer, Director Customer Service & Sales bei A1.

**INTRE:** Die Corona-Pandemie hat die meisten Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Wie hat Ihr Unternehmen die Krise bisher bewältigt? **SCHAFFER:** Zwei Jahre ist es bereits her, da haben sich unser Berufs- wie Privatleben von heute auf morgen grundlegend geändert. Ganz Österreich war unerwartet im Ausnahmezustand und A1 mittendrin. Unvorbereitet waren wir dennoch nicht. Denn bereits seit Jahren kümmert sich ein eigener Krisenstab bei A1 um Prozesse für den Notfall. Dennoch stellte uns die Krise als größte Customer-Service-Einheit Österreichs vor ein Spannungsfeld: Einerseits wollten wir für unsere Kunden genauso da sein wie immer. Andererseits stand die Gesundheit unserer Mitarbeiter im Vordergrund. Schnell wurde daher entschieden, dass wir allen 1.300 Mitarbeitern des A1 Service-Teams die Möglichkeit bieten, ins Homeoffice zu übersiedeln. Mit der benötigten Infrastruktur stellten wir so sicher, dass das A1 Service-Team auch weiterhin in exzellenter Qualität und mit derselben Service-Vielfalt für unsere Kunden da ist.

**INTRE:** Wie hat sich der Arbeitsalltag verändert und welche Maßnahmen haben Sie für die neue Zusammenarbeit gesetzt? **SCHAFFER:** Unser Arbeitsalltag sah entsprechend ganz anders aus: Der Großteil hat plötzlich von zu Hause gearbeitet. Die gesamte Zusammenarbeit musste komplett neu organisiert und gestaltet werden. Einer der ersten Schritte war es, einen regelmäßigen Austausch über diverse digitale Kanäle und den direkten Austausch zum Management über Live-Chats zu ermöglichen. Zusätzlich wurden zahlreiche Initiativen bei A1 ins Leben gerufen, die den Mitarbeitern den Umstieg ins virtuelle Arbeiten erleichtern sollten.

**INTRE:** Das Begleiten der Mitarbeiter in der Krise ist ein wichtiges Thema, war doch die Zeit geprägt von Unsicherheit und Vertrauensverlust. Wie hat sich die Führung verändert? **SCHAFFER:** Ich bin ganz offen: Die vergangenen Jahre waren für mich vor allem als Führungskraft nicht immer leicht und haben teilweise auch viel Energie gekostet. Sich zu fragen, was richtig ist, viel emphatischer mit den eigenen Mitarbeitern umzugehen, auch wenn man sich selbst in dieser neuen Situation erst orientieren muss – das war schwierig. Als Führungskraft muss man in der Lage sein, die eigenen Emotionen und Motive zu verstehen, um diese in positive Beziehungen umzuwandeln. Führung wurde emotionaler und Empathie und Achtsamkeit somit wichtiger denn je.

**INTRE:** Welche Eigenschaften machen in Krisenzeiten gute Führung aus? **SCHAFFER:** Für eine gute Führungskraft bedeutet das in der Krisenzeit vor allem eines: aktives Selbstmanagement betreiben und die eigenen sowie die Gefühle der Mitarbeiter ständig reflektieren. Mut und Vertrauen sind Eigenschaften, die bei Führungskräften wichtiger denn je wurden. Diese bestärkten wir bei A1 durch eine Vielzahl an digitalen Trainings mit Fokus auf digitaler Führungskompetenz und Kommunikation in der Krise.

**INTRE:** Wie führt man Mitarbeiter, die man nicht face-to-face trifft? **SCHAFFER:** Die Kommunikation und das Miteinander haben sich stark verändert. Gespräche, die man schnell über den Schreibtisch führen konnte, gehören der Vergangenheit an. Das macht es natürlich umso schwieriger, die Emotionen zu erkennen, und kann somit schnell zu Missverständnissen führen. Für uns bedeutete das bei A1, den Faktor Mensch in virtuellen Teams nicht zu kurz kommen zu lassen. Wir haben mittels Daily Stand-ups, Live-



Chats und Review Meetings einen engen Austausch geben, um das Miteinander zu stärken und Unsicherheiten vorzubeugen. Natürlich geht es nicht nur um den richtigen Einsatz von Meetings und digitalen Tools, vielmehr um emphatisches Führen. Für mich bedeutet das Folgendes:

- 1 Ständiges Hinterfragen und um Feedback bitten.
- 2 Check-ups vor Meetings geben Raum für Gefühle und schaffen Vertrauen.
- 3 Gemeinsame Regeln sorgen für Commitment und helfen dabei, Vertrauen aufzubauen.
- 4 Transparente Kommunikation ist ein absolutes Muss.
- 5 Eigene Erwartungen managen und sich ständig selbst reflektieren.

**INTRE:** Wie funktioniert Weiterbildung in Krisenzeiten? Hat sie überhaupt Platz und wenn ja, wie? **SCHAFFER:** Bei A1 bieten wir unseren Mitarbeitern und Führungskräften konstant die Möglichkeit an, sich weiterzuentwickeln, aus Fehlern zu lernen und Verantwortung zu übernehmen. Daran ändert auch die Krise nichts. Natürlich haben wir stark auf digitales Lernen gesetzt. Neben klassischen digitalen Formaten wurden die Trainings und Ausbildungen individuell auf die unterschiedlichen Lerntypen zugeschnitten und ein modulares Ausbildungsprogramm wurde geschaffen, das den Mitarbeitern freie Hand ließ. Aber nicht nur das, um einen nachhaltigen Wissenstransfer sicherzustellen, gehen wir auf eine gemeinsame Lernreise und fördern hier das voneinander und miteinander Lernen. Bei den Führungskräften setzen wir unter anderem auf ein Sparring-Partner-Konzept.

**INTRE:** Welche Veränderungen im Kundenverhalten bzw. bei Kundenerwartungen konnten Sie bei in der Krise bei A1 feststellen? **SCHAFFER:** Gerade zu Beginn haben wir einen regelrechten Ansturm erlebt. Kunden haben sich mit Internet-Produkten ausgestattet oder die Bandbreiten bestehender Verträge erhöht, um optimal auf Homeoffice und Homeschooling vorbereitet zu sein. Wir hatten ein Drittel mehr Anrufe und auf dem Portal, über Chat und Mail ha-

„  
Als Führungskraft muss man  
in der Lage sein, die eigenen  
Emotionen und Motive zu verstehen,  
um diese in positive Beziehungen  
umzuwandeln.

ben sich die Anfragen sogar verdoppelt. Was mich ganz besonders überrascht hat: Viele Kunden wollten nicht nur technische Details erfragen, sondern suchten im persönlichen Gespräch vor allem Halt, Orientierung, aber auch Transparenz. Meine Führungsmannschaft und ich haben ganz klar mit unseren Mitarbeitern besprochen, dass sie sich auch im großen Druck Zeit für die Anliegen nehmen und offen kommunizieren sollen. Was uns die Krise vor allem gebracht hat: ein noch bessere Kundenverständnis. Unsere Kunden wurden technikaffiner und die digitalen Medien rückten in den Vordergrund. Aber trotz des bereits vorhandenen Wissens in der Gesellschaft



→ braucht es weiterhin Unterstützung. Der Faktor Mensch und das persönliche Gespräch sind trotz der digitalen Innovationen in unserer Branche wieder in den Fokus gerückt. Aber auch das Nutzungsverhalten hat sich stark geändert und dementsprechend mussten interne Prozesse angepasst werden.

**INTRE: Welche Zukunftsbilder sehen Sie für Customer Service & Sales? Was erwarten Sie für die Post-Corona-Phase?**

**SCHAFFER:** Was die Krise vor allem gezeigt hat: Kundenservice hat sich als strategische Erfolgskomponente im Unternehmen etabliert, ist Service doch ein Differenzierungsfaktor, wenn es darum geht, dass sich Kunden für ein Produkt bzw. eine Dienstleistung entscheiden. Kundenservice überall und jederzeit wird die große Herausforderung, weil unsere Kunden genau so arbeiten. Wir müssen sie dort treffen, wo sie Service brauchen und wollen. Des Weiteren ist es wichtiger denn je, den richtigen Absprungpunkt zu finden zwischen technischer Innovation und dem Faktor Mensch. Bis wohin ist ein Chatbot sinnvoll und wann benötigt es den Service-Mitarbeiter – das muss man sich ganz genau überlegen.

**INTRE: Verändern sich die Unternehmenswerte in Krisenzeiten? Warum ist das so?** **SCHAFFER:** Was ich vor allem in dieser Zeit erlebt habe, ist dieser starke Zusammenhalt in der Mannschaft. Gemeinsam konnten wir in kürzester Zeit auf verschiedenste Veränderungen reagieren und haben aus jeder Situation das Beste gemacht. Gerade zu Beginn waren wir ja mit sehr vielen Kundenkontakten konfrontiert. Da hat jeder angepackt und supportet. Die Kollegen aus



### *Der Faktor Mensch und das persönliche Gespräch sind trotz der digitalen Innovationen in unserer Branche wieder in den Fokus gerückt.*

den A1 Shops oder den Outbound-Teams haben uns beispielsweise an den Service-Lines unterstützt.

Auch neue Ideen wurden in kürzester Zeit umgesetzt – früher hätten sie eventuell Monate, wenn nicht sogar Jahre gebraucht. Mir hat es letztendlich gezeigt, dass wir genau die richtigen Mitarbeiter im Unternehmen haben, die mit Leidenschaft ihrem Job nachgehen.

**INTRE: Sehen Sie die Krise auch als Chance? Warum?**

**SCHAFFER:** Definitiv ja. Es ist extrem wichtig, die Krise als Chance zu sehen und all die vielen positiven Learnings in die Zukunft mitzunehmen. Sehen wir alleine „New Ways of Work“: Es hat sich gezeigt, dass flexibles Arbeiten möglich ist und teilweise sogar produktiver als davor. Auch neue Führungskompetenzen werden gestärkt wie Mut und Vertrauen. Da müssen wir dranbleiben und den Schwung auch nach Corona mitnehmen.

AUTOR: RED.

#### **DIE A1 UND ELKE SCHAFFER**

**A1** ist mit rund 5,1 Mio. Mobilfunkkunden und 1,9 Mio. Festnetzanschlüssen Österreichs führender Kommunikationsanbieter. Die Kunden profitieren von einem umfassenden Gesamtangebot aus einer Hand, bestehend aus Sprachtelefonie, Internetzugang, digitalem Kabelfernsehen, Daten- und IT-Lösungen, Wholesale-Services und mobilen Business- und Payment-Lösungen. Die Marken A1, bob, Red Bull MOBILE und Yesss! stehen für höchste Qualität und smarte Services. Als verantwortungsvolles Unternehmen integriert A1 gesellschaftlich relevante und Umweltbelange in das Kerngeschäft.

A1 ist Teil der A1 Telekom Austria Group – einem führenden Provider für digitale Services und Kommunikationslösungen im CEE Raum mit rund 26 Millionen Kunden

in sieben Ländern. Rund 18.000 Mitarbeiter und State-of-the-Art Breitband-Infrastruktur ermöglichen digitalen Lifestyle und erlauben Kunden, Unternehmen und Geräten, sich überall und jederzeit zu vernetzen. Als europäische Unit von América Móvil, einem der weltweit größten Mobilfunkanbieter, hat die Gruppe ihren Firmensitz in Wien und ermöglicht Zugang zu weltweiten Lösungen.

**Elke Schaffer** ist Director Customer Service & Sales bei A1. Dort leitet sie seit 2016 das Customer Service Center mit über 1.300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

# ZEIGEN SIE SICH!

# B2B

business-cards

[www.intre.cc/b2b/](http://www.intre.cc/b2b/)

# INTRE

**BUSINESS. SUCCESS. MANAGEMENT.**

# DR. FERRI ABOLHASSAN

## MIT SALES & SERVICE DURCH DIE KRISE

Der Grundsatz „Ich bin die Telekom, auf mich ist Verlass!“ funktioniert bei der Telekom Deutschland selbst in Krisenzeiten. Warum das so ist und was es dafür braucht, erklärt Dr. Ferri Abolhassan, Geschäftsführer Sales & Service, Telekom Deutschland.

**INTRE:** Die Corona-Pandemie hat die meisten Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Wie hat Ihr Unternehmen die Krise bisher bewältigt?

**ABOLHASSAN:** Wir haben die Krise bisher sehr gut bewältigt und das verdanken wir vor allem den Menschen in Sales & Service: Unsere 16.000 Mitarbeitenden haben die gestiegene Zahl an Kundenanfragen aus dem Homeoffice erstklassig bewältigt. Unsere 8.000 Außendiensttechnikerinnen und -techniker waren weiter mit vollem Einsatz beim Kunden vor Ort, natürlich bestmöglich geschützt. Unsere Shops waren fast alle immer geöffnet. Wurden einzelne Shops geschlossen, haben viele Kolleginnen und Kollegen aus den Shops an der Line unterstützt. Bemerkenswert: In der Pandemie haben wir bei der Mitarbeiterzufriedenheit den Höchstwert erreicht, für unser Krisenmanagement viel Anerkennung von Kunden erhalten und haben alle großen Branchentests gewonnen!

**INTRE:** Wie entscheidend ist Kommunikation in Krisenzeiten? Was muss Kommunikation können, um aus dem „Ich“ ein „Wir“ zu machen?

**ABOLHASSAN:** Krisen bedeuten Verunsicherung. Kommunikation informiert und gibt damit wichtige Orientierung und Stabilität. Und sie schlägt Brücken, um sich auch im Homeoffice untereinander auszutauschen. Wir haben



Vom „ICH“

im Homeoffice wurde ein „WIR“ in Sales & Service.

während Corona regelmäßig über die aktuelle Lage und unsere Maßnahmen informiert und dabei viele verschiedene und neue Formate genutzt, aber auch in der Ausnahme-situation so etwas wie Normalität gelebt: Wir haben weiterhin intern – neben Corona – zu allen wichtigen Themen berichtet, zu Mitmach- und Gesundheitsaktionen in virtuellen Teams aufgerufen und mit Beiträgen wie „Wir bleiben EIN Team – auch an tausenden Standorten“ den Zusammenhalt gestärkt. Vom „Ich“ im Homeoffice wurde so ein „Wir“ in Sales & Service!

**INTRE:** Welche Eigenschaften machen in Krisenzeiten gute Führung aus? Wie führt man Mitarbeiter, die man nicht face-to-face trifft?

**ABOLHASSAN:** Eine gute Führungskraft muss in Krisenzeiten proaktiv kommunizieren, informieren und mit den Mitarbeitenden im Austausch bleiben. Ich zum Beispiel habe meine Standortbesuche virtuell fortgesetzt, unter entsprechenden Hygienemaßnahmen die Menschen im Kundenkontakt besucht oder war mit dem Außendienst bei unseren Kunden vor Ort. Mit vielen Kolleginnen und Kollegen habe ich mich auch per WebEx unter dem Titel „Wie geht's“ ausgetauscht. Außerdem holen wir als Management die Mitarbeitenden regelmäßig in sogenannten „Townhalls“ virtuell ab. Weil wir uns ständig weiterentwickeln und unsere Kunden immer besser bedienen wollen, müssen Informationen fließen, Best Practice Sharing muss weiter möglich sein. Am besten natürlich persönlich, aber wenn das nicht geht, dann eben virtuell!

**INTRE:** Gibt es strategische und taktische Maßnahmen, die in Krisenzeiten gesetzt werden und wenn ja, welche?

**ABOLHASSAN:** Das Coordination Board ist in Krisen unser Kompass. Verantwortliche aus allen Bereichen verschaf-

fen sich dort erst ein gemeinsames Lagebild und beraten dann über die weiteren Maßnahmen. Für die Pandemie mussten Notfallpläne neu gedacht und immer wieder angepasst werden: vom Ausfall von Mitarbeitenden im Shop oder Außendienst bis zur Sicherstellung von Hygieneartikeln für unsere Menschen im Kundenkontakt. Als Betreiber einer kritischen Infrastruktur mussten wir für unsere Kunden da sein und daher auch autark agieren, Impfdosen beschaffen, Impfzentren errichten.

**INTRE:** Die Wahl der besten Mitarbeiter ist ein erfolgskritischer Faktor im Management. Wie haben Sie die besten Mitarbeiter gefunden und gehalten?

**ABOLHASSAN:** Für den besten Service brauchen wir Menschen mit Empathie, Kompetenz und der richtigen inneren Haltung, denn wir wollen unsere Kunden zu Fans machen. Um die richtigen Mitarbeitenden zu finden und zu halten, setzen wir daher als attraktiver Arbeitgeber – auch in der Krise – auf Fachlichkeit, Qualifizierung und das Lernen voneinander. Darüber hinaus legen wir viel Energie in die interne Nachwuchsförderung.

**INTRE:** Welche Rolle spielt Vertrauen in der Mitarbeiterführung auf Distanz und in welcher Form haben Sie dies gelöst?

**ABOLHASSAN:** Vertrauen spielt immer eine wichtige Rolle. Für die Führung auf Distanz haben wir besondere Schulungsmaßnahmen für Führungskräfte aufgesetzt, um ihnen Instrumente an die Hand zu geben, mit den Mitarbeitenden im persönlichen Kontakt zu bleiben. Nur so können sie individuell auf diese eingehen, beispielsweise Dienstpläne umstellen, um so Alleinerziehenden mehr Zeit fürs Kind zu geben. Als wir unsere Mitarbeitenden aus den Servicecentern ins Homeoffice gebracht haben, setzten wir volles Vertrauen in sie. Unser Vertrauensvorschuss hat sich



Eine gute Führungskraft muss in Krisenzeiten proaktiv kommunizieren, informieren und mit den Mitarbeitenden im Austausch bleiben.

ausgezahlt: Die Produktivität ist gestiegen, wir hatten die höchste Mitarbeiterzufriedenheit und Gesundheitsquote.

**INTRE:** Wie funktioniert Weiterbildung in Krisenzeiten? Hat sie überhaupt Platz und wenn ja, wie?

**ABOLHASSAN:** Weiterbildung ist für uns unverzichtbar. Wer Service in unserer technologisch getriebenen Kommunikationsgesellschaft leisten und ständig besser werden will, muss sich dafür die Zeit nehmen. Deshalb investieren wir viel in unsere Mitarbeitenden. Dazu haben wir im Lockdown neue virtuelle Formate für Coachings, Fort- und Weiterbildung entwickelt und erfolgreich eingesetzt.

**INTRE:** Verändern sich die Unternehmenswerte in Krisenzeiten? Warum ist das so?

**ABOLHASSAN:** Unser oberstes Credo ist, immer für unsere Kunden da zu sein. Gerade während Corona haben





→ uns unsere Kunden besonders gebraucht und wir sind mit ihnen gemeinsam durch die Krise gegangen, haben ihnen Angebote für ein optimales Heimnetz gemacht, Schulen bei der Digitalisierung unterstützt und Gratisangebote wie Datenvoucher fürs Handy oder Disney+ gemacht. Unsere Unternehmenswerte haben also nichts an Bedeutung verloren. Im Gegenteil. Unsere Mitarbeitenden setzen unseren Grundsatz „Ich bin die Telekom, auf mich ist Verlass!“ täglich um und sind stolz, auch in der Krise jederzeit verlässlich für unsere Kunden da zu sein

**INTRE: Sehen Sie die Krise auch als Chance? Warum?**

**ABOLHASSAN:** Was wir als Telekom besonders gut können, ist Krise. Da arbeiten wir schnell und zielgerichtet Hand in Hand, zum Beispiel als wir in knapp einer Woche 16.000 Mitarbeitende ins Homeoffice gebracht haben. Ein IT-Projekt, das unter normalen Umständen Monate dauert. Wir haben es geschafft, unsere Mitarbeitenden schnell und bestmöglich zu schützen und dennoch den Betrieb aufrechtzuerhalten. Diese Erkenntnisse übertragen wir jetzt auch auf den „normalen“ Alltag.

**INTRE: Was erwarten Sie für die Post-Corona-Phase? Welche Änderungen wird es in der Branche geben?**

**ABOLHASSAN:** Corona hat uns vor Augen geführt, wie wichtig Digitalisierung für unsere Gesellschaft ist. Menschen brauchen zuverlässig funktionierende Netze und immer mehr Bandbreite. Wir bauen unsere Netze entspre-

chend aus, investieren weiter große Summen in Mobilfunk und Glasfaser. Und wir entwickeln unseren Service weiter, denn mit zunehmender Digitalisierung wachsen die Erwartungen unserer Kunden an die permanente Verfügbarkeit ihrer Anschlüsse und eine schnelle Entstörung und sie wollen kompetent beraten werden. Da muss man nah beim Kunden sein und das erreichen wir durch unsere Regio-center. Komplexe Kundenanliegen können wir so immer öfter bereits im ersten Kontakt lösen.

**INTRE: Wie wird Ihr Unternehmen damit umgehen? Was ändert sich für Ihr Unternehmen, Ihre Mitarbeiter und für Sie als Manager?**

**ABOLHASSAN:** Unser Arbeitsleben wird sich durch Corona und die zunehmende Digitalisierung weiter nachhaltig verändern, Stichwort mobiles Arbeiten. Wir wollen unsere Kunden mit bestem Service und schnellen Lösungen im ersten Kontakt begeistern. Das ist nur im Team und mit State-of-the-Art Know-how möglich. Deshalb setzen wir verstärkt auf die Zusammenarbeit in bereichsübergreifenden Teams und auf Fachlichkeit. Damit wollen wir die wachsenden Kundenerwartungen mit einem ganzheitlichen Omnichannel-Erlebnis über alle Kanäle – Shops, Hotline, Online, beim Besuch des Außendiensttechnikers – noch übertreffen.

AUTOR: RED.



**junokai**  
a majorel company

# „Service macht den Unterschied“

info@junokai.de | www.junokai.de



Dr. Ferri Abolhassan sucht immer wieder das Gespräch mit den Mitarbeitenden im Kundenkontakt wie hier in einem Shop.



Das Work Force Management hat alle Daten im Blick und steuert den Sales & Service-Betrieb.



**KOMPETENZZENTRUM**  
Verkauf & Service am Telefon

**TALENTE-SUCHE BERATUNG**  
TRAINING COACHING TEAMING

**phonetastic! GmbH**  
Linzer Straße 418/Top 1 1140 Wien  
Fon: +43 664 191 00 48  
office@phonetastic.at www.phonetastic.at

**tasticX**

## AUS KRISEN LERNEN UND GESTÄRKT DARAUS HERVORGEHEN

Irgendwie ist nichts mehr so wie vorher, sagt André Stark, CEO bei Capita Germany. Dank einer großartigen Teamleistung wurden jedoch Chancen in der Krise gesehen und für das Unternehmen genutzt.

**INTRE:** Die Corona-Pandemie hat die meisten Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Wie hat Ihr Unternehmen die Krise bisher bewältigt? **STARK:** Grundsätzlich ist es bei uns in der Organisation nicht anders, als es jede und jeder auch aus seinem Privatleben kennt: Irgendwie ist nichts mehr so wie vorher. Insbesondere die ersten Monate waren sehr arbeitsintensiv und unser Corona-Krisenstab hat sich täglich besprochen, um tagesaktuell auf neue Entwicklungen zu reagieren und allenötigen Maßnahmen schnell und unbürokratisch auf den Weg zu bringen: Verdachtsfälle wurden quasi „ab der ersten Stunde“ konsequent nachverfolgt und an allen Standorten sehr schnell erweiterte Hygienekonzepte eingeführt. Ferner hieß es: Veranstaltungen absagen, Reisetätigkeiten einstellen und Präsenzmeetings durch Telefonate oder Videokonferenzen ersetzen – oft buchstäblich über Nacht und natürlich standortübergreifend.

„Nebenbei“ haben wir einen Großteil der gesamten Belegschaft im Rekordtempo ins Homeoffice gebracht – eine erhebliche logistische und technische Herausforderung – auch im Hinblick auf die Erfüllung bestehender Auftraggeber-Vereinbarungen. Immerhin war Homeoffice im Bereich Operations für unsere Führungskräfte, Mitarbeitenden und Kunden vor der Corona-Pandemie nie ein Thema. Umso mehr freut es mich, dass es aus dieser Krisensituation heraus gelungen ist, unser Modell des hybriden Arbeitens gleichermaßen auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden wie auch auf die der Auftraggeber auszurichten und nun dauerhaft bei uns zu etablieren. Dies hat erheblich dazu beigetragen, dass wir während der ganzen Zeit mit vollem Einsatz für die Kunden da sein konnten.

Dank einer großartigen Teamleistung haben wir es also geschafft, auch Chancen in der Krise zu sehen und für uns zu nutzen. So sind heute viele Prozess- und Geschäftsabläufe effizienter und mitarbeiterorientierter als noch vor der Pandemie. Auch deswegen haben wir in Deutschland bis heute Kurzarbeit vermeiden können und mussten wegen der Pandemie keine Mitarbeitenden entlassen.

**INTRE:** Wie entscheidend ist Kommunikation in Krisenzeiten? Was muss Kommunikation können, um aus dem „Ich“ ein „Wir“ zu machen? **STARK:** Kommunikation ist natürlich absolut entscheidend. Dazu gehören sowohl die zentrale Unternehmenskommunikation, eine konstruktive Zusammenarbeit mit den Gremien der Mitbestimmung, die ja vieles mittragen müssen, und auch die 1:1-Kommunikation zwischen gut informierten(!) Führungskräften und ihren Teams.

FAQ, Info-Materialien in Form von Leitfäden, Merkblättern, Online-Trainings, Erklärvideos und Plakaten sind hierbei sehr hilfreiche Werkzeuge. Eine zentrale Information „von oben“ reicht aber bei Weitem nicht aus: Ein zusätzlicher Austausch im Team und vor allen Dingen die Möglichkeit, Fragen zu stellen oder auch mal Sorgen zu äußern, ist aus meiner Sicht mindestens ebenso wichtig. Uns war es in Bezug auf Corona immer ein Anliegen, den Mitarbeitenden nicht nur glaubhaft zu vermitteln, dass ihre Gesundheit das Wichtigste ist, sondern auch, dass wir zuhören, ihre mit der Pandemie verbundenen Ängste und Sorgen ernst nehmen und unterstützen, wo dies möglich ist. So konnten wir schnell auf entsprechende Impulse aus der Belegschaft reagieren und in der Zeit, als die Kitas von jetzt auf gleich schließen mussten, beispielsweise Überstundenspenden ermöglichen.

In einem stark zahlengetriebenen und durchstrukturierten Geschäft wie dem unseren ist das natürlich nicht immer ganz einfach. Hier war neben der permanent begleitenden Kommunikation oft großer persönlicher Einsatz der Team- und Projektleiter gefragt.

Zusammenfassend gilt in Krisenzeiten wohl in besonderem Maße: Wenn alle dasselbe Ziel haben – und dafür braucht es die Kommunikation – dann kommt auch das Wir-Gefühl.

**INTRE:** Wie funktioniert Weiterbildung in Krisenzeiten? Hat sie überhaupt Platz und wenn ja, wie? **STARK:** Bei Capita setzen wir vor allem auf interne Ausbildung, um die eigenen Leute zu fördern. Die Abteilung Personalentwicklung

und Training arbeitet ständig daran, unseren Mitarbeitenden immer neue interne Weiterbildungsmöglichkeiten zu bieten. Unser Ausbildungskonzept beinhaltet schon vor der Pandemie Elemente des Blended Learning, also der Verbindung von digitalen Inhalten und Präsenzveranstaltungen. Corona hat diese Entwicklung aber noch einmal verstärkt und im Rekordtempo nachhaltig verändert. Präsenzkonzepte wurden umgestellt und Methoden angepasst, sodass Trainer die Seminare digital organisieren können. Aber die Kraftanstrengung hat sich gelohnt, denn dieses geänderte Format kommt in der Belegschaft gut an, da mit der digitalen Umsetzung oft auch mehr Flexibilität und Austausch zwischen den Standorten und Abteilungen möglich ist.

Ein weiterer wichtiger Faktor ist, dass Weiterbildungsangebote kurzfristig an aktuelle Bedarfe angepasst und neue Herausforderungen in hilfreiche Lernkonzepte umgewandelt werden. Im konkreten Fall waren auf einmal Themen wie „Führen aus der Ferne“, „Wie verhalte ich mich in Videokonferenzen“ oder „Hygienekonzepte“ sehr kurzfristig auf der Agenda.

**INTRE:** Sehen Sie die Krise auch als Chance? Warum?

**STARK:** Ganz klar: Ja! Denn bei aller Unsicherheit und neuen Herausforderungen ist eine Krisensituation für Unternehmen auch immer eine Gelegenheit, sich selbst und die Beziehung zur eigenen Belegschaft neu zu erfinden. Herausforderungen fördern positive Entwicklungen und bieten die Chance, etablierte Prozesse auf den Kopf zu stellen, langfristig zu verbessern und generell offener mit neuen Projekten, Ideen und Ansätzen umzugehen. Wir haben es mit einem agilen Management und einem klaren Ziel vor Augen geschafft, unsere Mitarbeitenden in dieser schwierigen Situation zu unterstützen – mit einem funktionierenden Hygienekonzept, einer zuverlässigen Krisenkommunikation und einer schnellen Umstellung auf Homeoffice. Allein die Tatsache, dass wir diese schwierige Zeit so positiv gemeistert haben, die Kunden nach wie vor mit den Serviceleistungen zufrieden sind und wir weiterhin gemeinsam bessere Kundenerlebnisse gestalten, zeigt, dass unser Unternehmen gerade in Krisen reüssiert. Die Situation hat uns vieles gelehrt, das uns auch in Zukunft helfen wird – wir sind daran gewachsen und wollen das auch weiterhin tun.

AUTOR: RED.



### CAPITA

In Deutschland und der Schweiz verwirklicht Capita zukunftsweisendes Customer Management für Unternehmen unterschiedlicher Branchen und unterstützt als strategischer Partner dabei, erfolgreiche Kundenerlebnisse zu gestalten und umzusetzen. An seinen mehr als 20 europäischen Standorten arbeitet Capita jeden Tag daran, Auftraggeber und ihre Kunden näher zusammenzubringen und Kundenerfahrungen besser und nachhaltiger zu gestalten.

Mit modernsten Technologien, einem engagierten und vernetzten Team sowie einer agilen Arbeitsmethodik begleitet Capita seine Auftraggeber bei ihrer digitalen Transformation und stärkt sie für die Herausforderungen der Zukunft – mit dem Ziel, aus jedem Kundenkontakt einen guten Kundenkontakt zu machen.

Capita agiert im deutschsprachigen Raum als Teil der „Experience Division“, einer Organisationseinheit von Capita plc. Als Experte für Consulting, Digitale Services und Technologie hilft das Unternehmen jeden Tag hunderten Menschen dabei, Zugang zu wichtigen Dienstleistungen des alltäglichen Lebens zu erhalten, und realisiert Lösungen für große und kleine Herausforderungen. Mit insgesamt 55.000 Mitarbeitenden steht Capita an über 70 Standorten auf drei Kontinenten 24 Stunden am Tag, 365 Tage im Jahr und in über 35 Sprachen für außergewöhnliche Kundenerfahrungen und wegweisende Konzepte.

Weitere Informationen unter:

🌐 [www.capita.com](http://www.capita.com) oder 🌐 [www.capita-europe.com](http://www.capita-europe.com)

## FÜNF TAGE FÜR DEN FÜNF-JAHRES-PLAN.

Robert Sluka ist Leiter der Customer Care ÖBB. Das Unternehmen setzt auf das Feedback der Fahrgäste und musste sich während der Corona-Pandemie wie viele andere großen Herausforderungen im Kundenservice stellen.

**INTRE: Als Krisenmanager hatten Sie in den letzten Jahren ja nicht gerade wenig zu tun. Wie beurteilen Sie die aktuelle Situation?** **ROBERT SLUKA:** Na ja, die Pandemie wurde von uns von Anfang an als Herausforderung gesehen, die es zu meistern galt. Waren es am Anfang vor allem logistische Herausforderungen, so sind wir aktuell mit den „new ways of work“ im Hier und Jetzt angekommen. Als Team können wir aber ausgezeichnet mit der Situation umgehen und viele Mitarbeiter schätzen vor allem die Homeoffice-Situation.

**INTRE: Gab es je Zweifel im Unternehmen ÖBB, dass das Homeoffice nicht klappen könnte?** **ROBERT SLUKA:** Zu Beginn der Pandemie hatten rund 10 % unserer Mitarbeiter Homeoffice: maximal zwei Tage die Woche und hier auch nur jene im schriftlichen Bereich. Fünf Tage, nachdem der erste Lockdown begonnen hatte, war die Quote bei 100 %! Im Unternehmen gab es davor wohl auch einige Kritiker, die dachten, im Homeoffice sei man nicht so produktiv, es würde eh nur Netflix geschaut. Aber ich hatte immer Vertrauen zum Team und wusste vom ersten Augenblick an, dass es klappen wird! Und gerade im Customer-Care-Bereich ist man ja durch all die aktuellen Dashboards und Reportings sowieso sehr transparent, was die Leistung anbelangt. Dass das ÖBB Kundenservice auch mal von zu Hause aus telefoniert, dies war mein Plan der nächsten fünf Jahre. Letztlich haben die fünf Jahre dann doch nur fünf Tage gedauert.

**INTRE: Hat diese neue Arbeitssituation nicht auch eine andere Art der Kommunikation erfordert?** **ROBERT SLUKA:** Sicher. Aber CC Agents sind es gewohnt, neue Situationen schnell zu antizipieren und das eigene Verhalten entsprechend zu adaptieren. Wir haben MS Teams als unser Kommunikationsmittel gefunden – und das klappt fabelhaft.

Durch diese neue Situation und die vielen Chats kriege ich mittlerweile sogar intensiver mit, was tagsüber so auf unseren Hotlines los ist. Ich hatte auch in der vorpandemischen Zeit schon eine „Open Door Policy“, sprich: Jeder und jede konnte zu mir kommen, wenn etwas gebraucht wurde oder irgendwo der Schuh drückte. Jetzt sind wir eine eingeschworene Online-Community im ÖBB Kundenservice.

**INTRE: Sie streichen sehr oft das Team in den Antworten heraus. Wie führt man denn Teams auf Distanz?** **ROBERT SLUKA:** Prinzipiell ehrt es mich sehr, dass Ihr mich als Krisenmanager seht – aber sowas ist nie eine Einzelleistung. Das ÖBB Kundenservice-Team ist eine Familie. Das zeigt sich schon in den Chats, in denen jeder jeden in der Früh grüßt und sie sich am Abend eine Gute Nacht wünschen. „Gute Nacht John Boy“ – wie bei den Waltons. Durch MS-Teams kann ich mit einem „Post“ alle Mitarbeiter gleichzeitig erreichen. Offene und ehrliche Kommunikation sind ganz wichtig, aber auch der Schmäh. Kundenservice ist oft keine leichte Aufgabe, umso wichtiger ist es, dass das Team auch lachen kann. Und mit Humor lässt sich fast alles leichter ertragen.

**INTRE: Hat die Pandemie zum Umdenken im ÖBB Kundenservice geführt, im Sinne von: Wohin geht die technische Reise?** **ROBERT SLUKA:** Prinzipiell hat die Pandemie die technische Reise nur beschleunigt! Wir sind quasi vom Regionalzug in der Railjet umgestiegen. Wir haben bei unseren strategischen Überlegungen immer die Kundenbrille auf und unsere Kunden und Kundinnen im Fokus. Wir fragen uns stets: Was kann das Bahnreisen und seinen Kontakt mit dem Kundenservice noch einfacher und noch bequemer machen. Insofern war auch das Homeoffice schon geplant, weil wir längst ahnten – und das ist ja auch genauso eingetreten –, dass die Mitarbeiter viel zufriede-

ner werden und die Produktivität sich erhöht. Zufriedene Agents führen auch zu zufriedenen Kunden. Und unsere Reise geht weiter: Nach der Entwicklung eines Chatbots für die Kundenkartenanfragen unserer Kunden sind wir gerade bei der Entwicklung weiterer Bots. Dieses Jahr wollen wir auch ein Teamviewer-Modul für unsere Kunden etablieren, um ihnen noch besser bei Anfragen zur Bedienung bei einer Buchung helfen zu können. Also, die Reise bleibt spannend, für unsere Kunden – und auch für uns.

**INTRE: Was erwarten Sie für die Post-Corona-Phase? Welche Änderungen wird es in der Branche geben?** **ROBERT SLUKA:** Das Homeoffice ist definitiv gekommen, um zu bleiben. Auch die Meeting-Kultur wird sich ändern. Ich kann mir postpandemisch nicht mehr vorstellen, dass jemand für ein zwei Stunden Meeting von Wien nach Innsbruck fährt, wenn wir gleichzeitig in den letzten zwei Jahren festgestellt haben, wie einfach und effektiv ein Online-Meeting ist.

Auch Fortbildungsmaßnahmen haben sich verändert, im Sinne von verbessert. Erst vor Kurzem habe ich wieder ein Onlinetraining der ÖBB absolviert. Das war einfach erklärt, interessant, auf den Punkt gebracht – und wurde auf der heimischen Couch absolviert. Früher hätte so etwas einen Tag Präsenztraining in Anspruch genommen. Meine Prognose lautet: Die technischen Entwicklungen werden noch schneller voranschreiten, als wir uns das in den kühnsten Träumen ausgemalt haben. Die Kunden werden Selfservices viel mehr nutzen, weil sie es mittlerweile gelernt haben – und werden persönlichen Service suchen, wo sie es für nötig halten. Dabei kann ich die Phrase „Die Telefonie ist tot!“ nicht mehr hören! Das Gegenteil ist richtig, denn wir orten gerade bei hohem und höchstem Online-Share überall auch ein gesteigertes Bedürfnis nach menschlicher Kommunikation.

Auch dieses „neue Vertrauen“ in die Mitarbeiter, deren Produktivität und Kreativität hat in meinen Augen zu einer nachhaltigen Veränderung der Unternehmenskultur geführt. Die neu gewonnene Eigenverantwortung wird man ihnen nicht mehr nehmen können – und das ist auch gut so.

AUTOR: RED.



© Robert Sluka

### ÖSTERREICHISCHE BUNDESBAHNEN

Als umfassender Mobilitätsdienstleister bringt der ÖBB-Konzern jährlich 287 Millionen Fahrgäste und über 95 Millionen Tonnen Güter umweltfreundlich ans Ziel. 100 % des Bahnstroms stammen aus erneuerbaren Energieträgern. Die ÖBB gehörten 2021 mit rund 97 % Pünktlichkeit zu den pünktlichsten Bahnen Europas. Konzernweit sorgen knapp 42.000 Mitarbeiter bei Bahn und Bus (zusätzlich über 2.000 Lehrlinge) dafür, dass täglich rund 1,3 Millionen Reisende sicher an ihr Ziel kommen. [www.oebb.at](http://www.oebb.at)

# JUDITH SCHUDER

## KOMMUNIKATION MUSS EHRlich UND AUTHENTISCH SEIN

Erfolgreich durch die Krise? In der Krise wird deutlich, wer sich Werte nur plakativ auf die Fahne schreibt – und wer sie tatsächlich lebt.

Judith Schuder, Director Demand Generation Europe bei Enghouse Interactive, erzählt von der Reise durch die Pandemie, von Vertrauen und Führung.

**INTRE: Welche Rolle spielt Vertrauen in der Mitarbeiterführung auf Distanz?** **SCHUDER:** Viele Unternehmen standen durch die Corona-Pandemie vor einer echten Herausforderung. Mitarbeiter im Homeoffice? Für viele Firmen war das undenkbar. Vertrauen ist die Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Teams – ob sportlich oder beruflich – stehen immer wieder vor neuen Herausforderungen. Nur wer jetzt als Team funktioniert, kollaboriert, unterstützt und vertraut, wird langfristig erfolgreich sein. Wichtig ist hierbei, dass auf ein Vertrauenskonto beide Seiten einzahlen – Manager und Mitarbeiter – völlig unabhängig davon, ob alle in einem Büro oder im Homeoffice arbeiten.

Wer als Manager bereit ist, seinem Team zu vertrauen und die Mitarbeiter befähigt, ihre Arbeit selbstständig zu managen, macht einen großen Schritt in Richtung Selbstführung. Auch wenn Selbstführung Zeit und Bereitschaft benötigt – sie ist für den unternehmerischen Erfolg unverzichtbar.

**INTRE: Wie entscheidend ist Kommunikation in Krisenzeiten?** **SCHUDER:** Die Kommunikation besteht aus zwei Ebenen – einer sachlichen und einer emotionalen Ebene. Gerade in Krisenzeiten ist aus meiner Sicht die emotionale Ebene die bedeutendere. Hier geht es darum, zuzuhören, Sorgen und Ängste der Mitarbeiter wahrzunehmen, gegebenenfalls Lösungen zu finden und Zuversicht zu vermitteln.



*Gute Führung heißt für mich individuelle Führung – je nach Situation und Bedarf.*

Es ist wichtig, dass jedes Teammitglied seine Aufgaben kennt und dafür Verantwortung übernimmt. Wer Unterstützung benötigt, beispielsweise um eine Aufgabe zu erledigen und Fristen einzuhalten, der muss sich ohne Vorbehalt vertrauen – so kommt hier wieder das Vertrauen zum Tragen.

**INTRE: Was muss Kommunikation können, um aus dem „Ich“ ein „Wir“ zumachen?** **SCHUDER:** Auf der sachlichen Ebene ist es wichtig, einen strategischen Plan und ein Zukunftsbild zu haben und dieses zu verfolgen. Aus dem „Ich“ entsteht ein „Wir“ mit einem gemeinsamen Ziel und vor allem dem Commitment, dass jeder zur Erreichung des gemeinsamen Ziels beiträgt. „Wir“ heißt für mich auch, dass ein Team Herausforderungen erkennt, offen diskutiert und kreative Lösungen findet.

**INTRE: Welche Eigenschaften machen in Krisenzeiten gute Führung aus?** **SCHUDER:** Bei aller Fokussierung auf Business Themen und auf Ziele sind Empathie, Menschlichkeit und die Zeit für Socializing wichtig. Die Kommunikation muss offen, ehrlich und authentisch sein und Unternehmen müssen Werte wie Vertrauen, Respekt und Verantwortung vorleben. Letztendlich geht es für Manager doch darum, einem Mitarbeiter genau das zu geben, was er benötigt, um die bestmögliche Leistung zu erbringen.

**INTRE: Also einfühlsam sein statt führen?** **SCHUDER:** Das eine schließt das andere nicht aus. Gerade in der Corona-Pandemie hatten Mitarbeiter ganz unterschiedlichen Bedarf. Es gibt Kollegen, die sitzen plötzlich allein zu Hause und fühlen sich einsam, bei anderen sitzt die gesamte Familie mit zwei Schulkindern im Homeoffice. Gute Führung heißt für mich individuelle Führung – je nach Situation und Bedarf.

**INTRE: Wie führt man Mitarbeiter, die man nicht face-to-face trifft?** **SCHUDER:** Gute Führung bedeutet für mich auch, eine hohe Flexibilität zuzulassen. Selbstverständlich müssen Termine und Fristen eingehalten werden – ob der Mitarbeiter das jedoch zwischen 9 Uhr und 17.00 Uhr oder zu Zeiten erledigt, die in Krisenzeiten besser zu seinen persönlichen Herausforderungen passen, ist dabei unerheblich.

Ein Punkt ist mir jedoch besonders wichtig – für mich funktioniert Kommunikation auf Distanz am besten über Videokommunikation. Nur so kann ich feststellen, ob Sprache, Mimik und Gestik stimmig sind. In einer Videokonferenz kann man sich nicht verstecken – man muss präsent sein. Sehr praktisch war hier, dass wir unsere eigene Lösung „Vidyo“ nutzen konnten.

**INTRE: Die Wahl der besten Mitarbeiter ist ein erfolgskritischer Faktor im Management. Wie haben Sie die besten Mitarbeiter gefunden und gehalten?** **SCHUDER:** Wichtig ist neben der entsprechenden Fachkenntnis auch die Teamfähigkeit des neuen Mitarbeiters. Für mich war es ein entscheidendes Kriterium, ob der neue Mitarbeiter in das bestehende Team passt. Ich bin überzeugt davon, dass wir die richtigen Mitarbeiter gefunden haben, sie sind verantwortungsbewusste Teamplayer, Leistungsträger und bereit sich weiterzuentwickeln.

**INTRE: Sehen Sie die Krise auch als Chance? Warum?** **SCHUDER:** Allein die Tatsache, dass Unternehmen erkannt haben, dass es durchaus möglich ist, erfolgreich remote zu arbeiten, ist ein positiver Aspekt der Krise. Wir sind dadurch heute wesentlich flexibler und können durch unsere weltweite Präsenz die besten Mitarbeiter für unser Team auswählen und einstellen, unabhängig von örtlichen Gegebenheiten.

**INTRE: Was erwarten Sie für die Post-Corona-Phase? Welche Änderungen wird es in der Branche geben?** **SCHUDER:** Grundsätzlich wird das Thema Homeoffice und remote Work ein wesentlicher Bestandteil unseres Arbeitsalltags bleiben. Die Möglichkeit, frei zwischen Büro und Homeoffice zu entscheiden bzw. den Arbeitsalltag an besondere persönliche Bedürfnisse anzupassen, ist entscheidend für die Wahl eines Arbeitgebers und letztendlich auch für die ganz persönliche Motivation jedes Einzelnen.

AUTOR: RED.



### ENGHOUSE INTERACTIVE

Enghouse Interactive (EI) ist ein weltweit führender Anbieter von Contact-Center- und Videolösungen, der seit über 35 Jahren Tausende von Kunden betreut. Die Lösungen von EI ermöglichen es Kunden, überzeugende Kundenerlebnisse zu liefern, indem sie das Contact Center von einer Kostenstelle in einen leistungsstarken Wachstumsmotor verwandeln. Enghouse Interactive hat Tausende von Kunden weltweit, um die sich ein globales Netz von Partnern und engagierten Mitarbeitern an 66 internationalen Standorten kümmert. Enghouse Interactive ist die Tochtergesellschaft von Enghouse Systems Limited, einer Software- und Dienstleistungsgesellschaft, die an der Toronto-Börse (TSX) unter dem Symbol „ENGH“ notiert ist. Gegründet im Jahr 1984 ist Enghouse Systems ein nachhaltig profitables Unternehmen, das sowohl organisch als auch durch den Erwerb von hoch angesehenen Spezialisten einschließlich Andtek, IT Sonix/Elsbeth, Voxtron, Nebu und Vidyo gewachsen ist. [www.enghouseinteractive.de](http://www.enghouseinteractive.de)

## DIE CHANCEN IN HERAUSFORDERUNGEN

„Wenn ich ständig mein eigenes Süppchen koche, permanent alle Dinge über das Team hinweg entscheide, dann reißt auch gute Kommunikation nichts mehr raus.“

**INTRE:** Das „work@home“-Konzept Ihres Unternehmens eröffnet Ihren Kunden den Zugang zu Fachkräften in ganz Europa – und ist damit standortunabhängig. Spürten Sie die Corona-Pandemie oder ist Ihr Ansatz „Corona-resistent“? **BENJAMIN BARNACK:** Die meisten Unternehmen hat die pandemische Lage vor große Herausforderungen gestellt. Wenngleich wir die letzten zwei Jahre nicht als Krise erlebten, war es für uns dennoch eine kritische Zeit. Die Pläne für unser 100%ig virtuelles Konzept entstanden bereits vor der Pandemie – und nun zeigte sich in einer Art Bewährungsprobe, ob unser gerade gestartetes Geschäftsmodell aufging. Nur weil ein Konzept unabhängig von einem festen Arbeitsplatz ausgelegt ist, bedeutet das nicht zeitgleich, dass es allen Widerständen trotzt. Doch ob nun als Start-up zum Markteintritt oder als etabliertes Unternehmen, welches aufgrund der Corona-Pandemie vor neuen Aufgaben steht: In jeder Herausforderung steckt eine Chance. Krisen stellen das Team, alle Bereiche des Unternehmens und alle vorhandenen Rahmenbedingungen und Prozesse auf den Prüfstand. Das ist wie ein Crashtest in der Automobilindustrie. Nach einer Krise weiß man, ob die Unternehmensziele, die etablierten Prozesse, die Ausrichtung oder auch das Portfolio in anspruchsvollen Zeiten funktionieren.

Wir arbeiten derzeit unter geplanten, realen Bedingungen – und werden auch nach der COVID-Pandemie genauso weitermachen!

**INTRE:** Wie entscheidend ist Kommunikation in Krisenzeiten? Was muss Kommunikation können, um aus dem „Ich“ ein „Wir“ zu machen? **BENJAMIN BARNACK:** Kommunikation hat immer eine enorme Bedeutung – ganz gleich, ob man sich aktuell in einer Krise befindet oder nicht. Über eine offene Kommunikation binden Führungskräfte ihre Kollegen in wichtige Entscheidungsprozesse ein. Dadurch fühlen sie sich gehört, eingebunden und wertgeschätzt.

Haben alle Menschen im Team das Gefühl, dass sie gemeinsam auf einer Reise sind und ein Ziel vor Augen haben, geschieht es automatisch, dass sie als „Wir“ agieren, mit- und nicht gegeneinander arbeiten.

Wenn ich als Führungskraft mein eigenes Süppchen koche, permanent Dinge über das Team hinweg entscheide, dann reißt auch gute Kommunikation nicht mehr viel raus. Eine gute Kommunikation macht für mich auch aus, auf Augenhöhe zu kommunizieren, die Bodenhaftung nicht zu verlieren und dabei zu verstehen, dass alle Menschen im Team individuelle Charaktere sind, die eine individuelle Ansprache verdient haben.

**INTRE:** Welche Eigenschaften machen in Krisenzeiten gute Führung aus? Wie führt man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die man nicht face-to-face trifft?

**BENJAMIN BARNACK:** Für viele Arbeitnehmer ist es eine Umstellung, im Homeoffice zu arbeiten. Das muss man können und auch wollen. Ich habe in den letzten Monaten gelernt, schon am Anfang des Recruitings abzuklopfen, ob sich Bewerber auf unsere Werte und Ziele einstellen können. Es ist wichtig einzuschätzen, ob die Menschen, die man an Bord holt, sich auch wirklich in einer virtuellen Organisation wohlfühlen. Neben den fachlichen Fähigkeiten müssen die Fach- und Führungskräfte auch kulturell zum Unternehmen passen, ebenso offen und transparent kommunizieren und im Team spielen können.

**INTRE:** Die Wahl geeigneter Mitarbeiter ist ein erfolgskritischer Faktor im Management. Gibt es strategische Maßnahmen, wie Sie diese (in Krisenzeiten) finden und halten?

**BENJAMIN BARNACK:** Wir gehen von Anfang an transparent mit Kandidaten um. Die Zusammenarbeit auf Distanz benötigt viel Vertrauen, bietet auch gleichzeitig viele Möglichkeiten und Freiheiten. Wir setzen auf Selbstverantwortung und klare Spielregeln. Unsere Fach- und Führungs-



© hey contact heroes



kräfte erhalten von uns ihre eigene Bühne, auf der sie ihre Ideen und Vorschläge einbringen und im Team umsetzen können. Das ist unsere Art, ihnen unsere Wertschätzung und Anerkennung für ihre Arbeit zum Ausdruck zu bringen. Ich halte es für entscheidend, dass Führungskräfte ihren Mitarbeitern Orientierung und Sicherheit geben – besonders in Krisenzeiten. Das ist wie auf hoher See. Die Zuständigkeiten der Crew sind klar verteilt. Kommt ein Sturm auf, so steht der Kapitän als erster auf der Brücke, vermittelt Sicherheit und gibt der Mannschaft die Richtung vor. Auch in solchen Situationen oder Krisen sollte man nie vergessen, die Mannschaft abzuholen und offen zu kommunizieren.

**INTRE:** Was erwarten Sie für die Post-Corona-Phase? Welche Änderungen wird es in der Branche geben, was ändert sich für Ihr Unternehmen, Ihre Mitarbeiter und für Sie als Manager? **BENJAMIN BARNACK:** Wir spüren schon jetzt: Die Pandemie hat die Arbeitswelt deutlich verändert und beeinflusst. Viele Kandidaten bewerben sich bei uns, weil ihre Arbeitgeber sie langsam wieder „ins Haus holen wollen“. Mit hey contact heroes können wir diesen zukünftigen Mitarbeitern in der aktuellen Zeit ein sehr attraktives Paket mit den gewünschten Rahmenbedingungen anbieten. Viele Unternehmen und auch Arbeitnehmer dürften mittlerweile erkannt haben, dass die Arbeit im Homeoffice funktioniert und eine echte Alternative darstellt, Familie und Beruf nachhaltig miteinander zu verbinden. Unabhängig von der Branche gehe ich davon aus, dass zukünftig drei von fünf Arbeitnehmern in klassischen Bürojobs hybrid im Homeoffice arbeiten werden.

AUTOR: RED.

„  
*Kommt ein Sturm auf, so steht der Kapitän als erster auf der Brücke, vermittelt Sicherheit und gibt der Mannschaft die Richtung vor.*“

### HEY CONTACT HEROES

hey contact heroes – Wir sind die Nummer eins der „work@home“-Dienstleister am Markt und haben uns auf die Fahne geschrieben, sowohl all unsere Heroes als auch unsere Auftraggeber jeden Tag zu begeistern. Wir haben uns auf die Realisierung sehr anspruchsvoller und komplexer Customer Service Services spezialisiert und arbeiten für viele bekannte Marken und große Unternehmen aus Wirtschaft, Industrie und Handel.

Das Besondere an uns: hey contact heroes steht für 100 % agiles Arbeiten. Das heißt, bei uns gibt es keinen festen Arbeitsort. Unsere knapp 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten ausschließlich im Homeoffice. Unsere Mission ist es hierbei, unsere Auftraggeber in ihrem Segment zum Marktführer aufsteigen zu lassen. Was uns dabei zugutekommt: viel Engagement, Leidenschaft, flexible Ressourcen, langjähriges Fachwissen und unsere internationale Teamstruktur.

<https://hey-contact-heroes.de>

## DIE BEDEUTUNG DES „WIR“

„Vertrauen ist bei VIER eine Grundvoraussetzung, ein Vorschuss, den sich niemand erst verdienen muss. Das hat uns nicht nur durch die Pandemie-Krise geführt, sondern auch durch die Fusion!“

**INTRE: Hanna Kurschat, wie entscheidend ist Kommunikation in Krisenzeiten? Und was muss Kommunikation können, um aus dem „Ich“ ein „Wir“ zu machen? KURSCHAT:** Für uns gilt diese Frage in besonderem Maß, denn wir mussten nicht nur plötzlich die Corona-Pandemie bewältigen, sondern führten mitten in der Krise mehrere Unternehmen zum neuen Unternehmen VIER zusammen – das „WIR“ hat für uns also noch eine ganz andere Bedeutung. Und dass das geklappt hat, liegt auch an der Kommunikation. Mit ihr steht und fällt die Verbindung des Unternehmens zu den Mitarbeitern, insbesondere, wenn sich eine Krise abzeichnet oder bereits in vollem Gange ist. Kommunikation in Krisenzeiten, oder während anderer wichtiger Veränderungen, muss also alle abholen, sie muss uns zusammenbringen und weiter vorantreiben, damit niemand auf der Strecke bleibt. Wenn wir auf Augenhöhe miteinander kommunizieren und ein Umfeld schaffen, in dem sich alle psychisch sicher fühlen und sich als „Wir“, empfinden, hat das einen positiven Effekt auf die Bewältigung einer Krise.

**INTRE: Die Wahl der besten Mitarbeiter ist ein erfolgskritischer Faktor im Management. Wie haben Sie auch in der Krise die besten Mitarbeiter gefunden und gehalten? KURSCHAT:** Als stark wachsendes Unternehmen ist diese Frage für uns zukunftsentscheidend! Wir bei VIER folgen dabei dem sogenannten „Partizipativen Recruiting-Prozess“, bei dem die Mitarbeiter aktiv in das Recruiting neuer Teammitglieder eingebunden sind und auch über die Einstellung entscheiden. Das heißt, sie entscheiden schon zu Beginn, wer überhaupt zum Interview eingeladen wird, und später darüber, wer neu ins Team kommt. Denn uns ist wichtig, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Kompetenz liegt, also bei den Teams. Wir, als Human Potential Manager, stellen dafür quasi nur den äußeren

Rahmen sicher, unterstützen bei der Planung von Inhalten und Abläufen und fungieren als Mediatoren bei der Entscheidungsfindung, falls das Team keine klare Entscheidung treffen kann.

**INTRE: Wie gut kommt diese Form des Recruitings an? KURSCHAT:** Wir können sehr zufrieden sein! Sowohl von Kandidaten als auch von den Teams selbst kommt regelmäßig positives Feedback. Viele Bewerber erleben diese Form der Personalauswahl bei uns zum ersten Mal, sprechen sonst nur mit HR-Managern und Abteilungsleitern, aber nie mit den potenziellen künftigen Kollegen. Für sie ist es eine tolle Erfahrung, intensiv mit den Leuten zu sprechen, mit denen sie eng zusammenarbeiten sollen. So sind wir zudem auch sehr transparent in Bezug auf unsere Prozesse und Herausforderungen.

**INTRE: Verändern sich Unternehmenswerte in Krisenzeiten? Warum ist das so? KURSCHAT:** Das kommt ganz auf die Unternehmenswerte an und inwieweit solche Werte im Unternehmen definiert sind und gelebt werden. Bei uns ist das so. Grundsätzlich ist es dabei immer sinnvoll, Werte immer wieder zu prüfen und gegebenenfalls zu revidieren – nicht nur in Krisenzeiten. Krisen und/oder, wie in unserem

„*Mit der Kommunikation steht und fällt die Verbindung des Unternehmens zu den Mitarbeitern.*“

„*Uns ist wichtig, dass Entscheidungen dort getroffen werden, wo die Kompetenz liegt, also bei den Teams.*“

Fall, eine parallele Unternehmensfusion, bringen jedoch eine schlagartige und auch stärkere Veränderung der Umstände mit sich, die es erfordert, dass wir uns noch intensiver damit auseinandersetzen. Daher fordert eine Krise Unternehmen wie uns dazu auf, den Status quo zu betrachten und zu prüfen, ob er der Veränderung standhält. Wir müssen uns fragen: Wofür stehen wir? Was ist uns wichtig? Was bedeutet die Krise für unsere Werte?

**INTRE: Sehen Sie die Krise auch als Chance? Und wenn ja, warum? KURSCHAT:** Ja, klar, denn Krisen regen uns dazu an, Dinge neu zu denken und neu zu betrachten, zum Beispiel wie wir künftig arbeiten wollen und welche Bedürfnisse entstehen. Durch die Corona-Pandemie und durch unsere Unternehmensfusion haben wir noch mehr gelernt, über den eigenen Tellerrand zu schauen und uns zu fragen, wie wir als Unternehmen von dieser Situation profitieren können. Unser Bewusstsein für Veränderung ist durch die Pandemie geschärft worden.

Wir gehen Herausforderungen mit mehr Achtsamkeit und Neugierde an, ohne Angst vor Veränderung. Und diese Flexibilität macht uns als VIER für Bewerber sogar noch attraktiver.

AUTOR: RED.



## VIER GMBH

Das Technologieunternehmen VIER denkt Kundendialog und Kommunikation neu. VIER entstand dabei im Jahr 2021 – mitten in der Corona-Pandemie – aus der gestaffelten Fusion der Unternehmen 4Com, Lindenbaum, parlamind, voiXen und Precire Technologies. Die VIER GmbH betreibt neben dem Hauptsitz in Hannover weitere Niederlassungen in Berlin, Hamm und Karlsruhe und beschäftigt aktuell rund 200 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Tendenz steigend. Die Lösungen und Produkte von VIER verbessern die Customer Experience und die User Experience. VIER kombiniert künstliche mit menschlicher Intelligenz, Expertise mit Intuition, jahrelange Erfahrung mit Innovation und Forschung. Die intelligenten Lösungen von VIER analysieren, assistieren und automatisieren kontaktbasierte Geschäftsvorgänge in allen Branchen. Geführt wird das Unternehmen von CEO Rainer Holler.

Weitere Infos unter [www.vier.ai](http://www.vier.ai)

## KOMMUNIKATION UND STARKER ZUSAMMENHALT ALS A & O

Für Serveware SE waren die vergangenen beiden Krisenjahre die stärksten. Im Remote-Work-Konzept blieb der persönliche Kontakt erhalten – zu den Kunden, aber auch zwischen Führungsebene und Mitarbeitern. Hendrik Buske, Director Sales, SABIO GmbH, erzählt, wie der Spagat gelingt.

**INTRE:** Die Corona-Pandemie hat die meisten Unternehmen vor große Herausforderungen gestellt. Wie hat Ihr Unternehmen die Krise bisher bewältigt?

**BUSKE:** Die Corona-Pandemie hat uns anfangs vor große Herausforderungen gestellt. Homeoffice-Pflicht, Wegfall der Kundenbesuche, persönlicher Austausch. All das war von jetzt auf gleich weg. Aufgrund der transparenten und zielgerichteten Unternehmenskommunikation sowie der hohen Eigenverantwortlichkeit aller Mitarbeiter haben wir das Remote-Work-Konzept schnell für uns adaptiert und das Beste herausgeholt. Unser leistungsstarkes Produktportfolio, das im Wesentlichen die Digitalisierungsstrategie im Service-Management unterstützt, hat uns enorm dabei unterstützt. Die vergangenen beiden Jahre waren die umsatzstärksten und wir freuen uns, vielen Unternehmen bzw. Kunden damit helfen zu können.



*Ohne 100%iges Vertrauen funktioniert kein New-Work-/Remote-Work-Konzept.*

*Nichts kann den persönlichen Kontakt ersetzen.*

**INTRE:** Wie entscheidend ist Kommunikation in Krisenzeiten? Was muss Kommunikation können, um aus dem „Ich“ ein „Wir“ zu machen?

**BUSKE:** Kommunikation und starker Zusammenhalt waren das A und O. Diese wurden über alle Führungsebenen konsequent gelebt, sodass wir entsprechenden Lücken sehr stark vorgebeugt haben.

**INTRE:** Welche Eigenschaften machen in Krisenzeiten gute Führung aus? Wie führt man Mitarbeiter, die man nicht face-to-face trifft?

**BUSKE:** Wir sind uns alle einig, dass nichts den persönlichen Kontakt ersetzen kann. Es galt also, das fehlende Miteinander bestmöglich aufzufangen, damit Motivation und Mitarbeiterzufriedenheit nicht unter dem Zustand der Pandemie leiden. Es ist essenziell, so nah an seinen Mitarbeitern zu sein wie nur möglich. Regelmäßige Video-Calls und Team-Meetings, bei denen sich jeder „sah“, waren wichtige Elemente. Diese Termine waren bewusst außerhalb des Arbeitskontextes gewählt und hatten immer mehr nicht-inhaltliche Themen. Ein kurzes: „Wie geht's dir?“ oder: „Wie war dein Wochenende?“ helfen ungemein, den persönlichen Zusammenhalt zu fördern.

**INTRE:** Welche Rolle spielt Vertrauen in der Mitarbeiterführung auf Distanz und in welcher Form haben Sie dies gelöst?

**BUSKE:** Ohne 100%iges Vertrauen funktioniert kein New-Work-/Remote-Work-Konzept. Alle Mitarbeiter innerhalb der Serveware SE arbeiten sehr eigenverantwortlich. Insbesondere in der Entwicklung, im Produktmanagement und im Vertrieb kommt es auf eine ziel- und ergeb-



© SABIO

*„ Innovative Arbeitskonzepte haben der Digitalisierung einen ordentlichen Schub verpasst. „*

nisorientierte Arbeitsweise an, die durch entsprechendes Vertrauen maximal gefördert wird. Niemand ist zufrieden und motiviert, wenn er glaubt, permanent kontrolliert zu werden. Und glückliche Mitarbeiter sind unser höchstes Gut – nochmal mehr in so einer schwierigen Zeit.

**INTRE:** Was erwarten Sie für die Post-Corona-Phase? Welche Änderungen wird es in der Branche geben?

**BUSKE:** Wenn es Änderungen gibt, die die Corona-Pandemie hervorgerufen hat, dann sind es innovative Arbeitskonzepte (New Work) und sie haben der Digitalisierung einen ordentlichen Schub verpasst. IT-Anwendungen, Geschäftsprozesse und gesetzliche Regelungen – um nur ein paar Dinge zu nennen – werden unter einer ganz anderen Maßgabe auf den Prüfstand gestellt und anders ausgestaltet werden. Am Ende bieten sich der Kundenservice-Branche viele Perspektiven, um gestärkt aus dieser Pandemie zu gehen.

AUTOR: RED.

### HENDRIK BUSKE

Für Hendrik Buske ist das Customer Service Management zur Leidenschaft seines Berufslebens geworden. Jahrelang hat er das Customer Experience Management und die Strategien in Kundenservice und CRM bei führenden Serviceorganisationen geprägt. Kein Wunder, dass es den gelernten Wirtschaftsingenieur irgendwann in die Softwarebranche zog – natürlich im Bereich Customer Service Management. Bei Serveware prägt er mit seinem breiten Wissen und seinem Elan heute die strategische Weiterentwicklung und Vermarktung der Produkte im Bereich Customer Service Management.

[www.serveware.de](http://www.serveware.de), [www.sabio.de](http://www.sabio.de)

# PERFORM

48

**Verbesserte  
Customer Experience  
dank CRM-Integration**

52

**Künstliche Intelligenz  
trifft menschliche Empathie**

56

**Breakout  
Management Services**  
Da sein, wenn es darauf ankommt

60

**Digitale Interaktionen  
im Aufschwung**  
Konsumenten wollen digitale Kanäle  
und eine menschliche Note.

64

**Alle Macht der  
Emotion!**

68

Customer Centricity:  
**Den Kunden im Fokus**

74

**Dieses Programm  
kennt nur Gewinner**  
Nachhaltige Mitarbeiterbindung  
durch attraktives Benefitmodell

76

Trends im Kundenservice  
**Die Transformation  
des Contact Centers**

79

**Britische Autobranche für  
E-Markt-Regulierung**

80

**Banken überstehen Pandemie  
besser als erwartet**

82

**Gefährliche  
Schatten-IT**



# VERBESSERTE CUSTOMER EXPERIENCE DANK CRM-INTEGRATION

## AUS DER PRAXIS: CISCO WEBEX CONTACT CENTER IM NAHTLOSEN ZUSAMMENSPIEL MIT MICROSOFT DYNAMICS 365 CRM

**Kundenansprüche wandeln sich stetig und werden dabei immer komplexer. Die Digitalisierung schafft neue Möglichkeiten im Konsumentenverhalten ebenso wie in Service-Prozessen.** Während auf der einen Seite Selfservices beliebter und gefragter werden, wünschen sich Interessenten bisweilen auch vermehrt flexible persönliche Services. Der Kauf- und Service-Prozess soll zu einem nahtlosen und durchgängig positiven Erlebnis werden: eine Customer Experience, die im überzeugenden Kundenkontakt positive Erfahrungen betont und damit die Kundenloyalität langfristig sicherstellt.

### **Kundenbezogene Prozesse und Systeme müssen enger zusammenwachsen**

Ein Service-Kanal reicht dazu genauso wenig aus wie ein einziges Service-Angebot. Einseitige, statische und papierbasierte Informationsflüsse werden durch interaktive und über alle Kanäle jederzeit zugängliche Kommunikationsformen abgelöst. Alle kundenbezogenen Prozesse und Systeme müssen enger zusammenwachsen, um diese gesteigerten Kundenerwartungen erfüllen zu können. Zwei für den Kundenkontakt und Kunden-Service besonders relevante Systeme sind das Contact Center auf der einen und das Customer Relationship Management auf der anderen Seite. Traditionell konzentrieren sich Call-Center-Systeme dabei auf die kommunikativen Aspekte des Kundenkontakts, die

Annahme und Beantwortung von Anfragen nach außen und die Steuerung der Anfragen und der Service-Infrastruktur mit Agenten und Service-Ressourcen in der Innensicht. Das Customer Relationship Management fokussiert sich herkömmlich auf die Verwaltung der Kundendaten und die Dokumentation der Kundenkontakte von Bestellhistorie bis zu Service-Anfragen.

### **Service-Welten miteinander verzahnen**

Unter der Bezeichnung Computer Telephony Integration (CTI) hat es schon lange Bestrebungen gegeben, diese beiden „Service-Welten“ enger miteinander zu verzahnen. Bis heute ist es dabei aber zumeist bei Basisintegrationen geblieben, die beispielsweise die Zuordnung der Rufnummer zu einem Kundenkontakt oder die reine Dokumentation von Helpdesk-Tickets ermöglichen.

In der Praxis arbeiten viele Service-Organisationen aber auch weiterhin parallel in zwei Systemen – mit allen Nachteilen, die eine solche „Drehstuhlschnittstelle“ mit sich bringt: Erhöhter Aufwand, hohe Fehleranfälligkeit und verzögerte Such- und Bearbeitungsprozesse sind nur einige davon, die wiederum zu einem verschlechterten Service-Erlebnis des Kunden führen.

Um eine verbesserte Customer Experience zu erreichen, ist eine deutlich engere und bestenfalls gänzlich nahtlose Integration im Kunden-Service notwendig. Service-Mitarbeiter,

die in einer einzigen Oberfläche arbeiten und von dort Zugriff auf sämtliche Kundendaten und Service-Ressourcen haben, liefern leichter und schneller bestmöglichen Support für den Kunden.

### **Proof-of-Concept: Cisco Webex Contact Center und Microsoft Dynamics 365 CRM**

In einem Proof-of-Concept haben die Customer-Experience-Spezialisten von CONET dieses Zusammenspiel am Beispiel der aktuell marktverfügbaren Applikationswelten von Microsoft Dynamics und Cisco Webex Contact Center modelliert und die Leistungsfähigkeit genauer unter die Lupe genommen:

Der Service-Mitarbeiter arbeitet in diesem Beispiel in der Customer Service App von Dynamics 365. Dort hat er Zugriff auf die Kundendaten – von Kontaktangaben und Bestell- und Kontakthistorie bis zu Kundenpräferenzen und weiteren relevanten Kundendaten. Sobald ein Kontakt über die Kommunikationskanäle des Contact Centers eingeht, öffnet sich innerhalb des CRM-Systems ein Pop-up zur eingehenden Anfrage. In diesem stehen dem Agenten sämtliche Funktionen zu Annahme und Routing der Anfrage zur Verfügung, während er gleichzeitig auf alle relevanten Daten, Dokumente und Informationen im CRM-System zugreifen kann. Alle Aktionen bei der Bearbeitung der Anfrage werden in der Historie des CRM-Systems automatisch dokumentiert. Während im Hintergrund also zwei



**KATHARINA SCHUG**

Head of UC & Contact Center bei Conet

*Die Digitalisierung schafft neue Möglichkeiten im Konsumentenverhalten ebenso wie in Service-Prozessen.*

getrennte Systeme arbeiten und miteinander interagieren, erfolgt die Bearbeitung lediglich in einer einzigen, gewohnten Oberfläche.

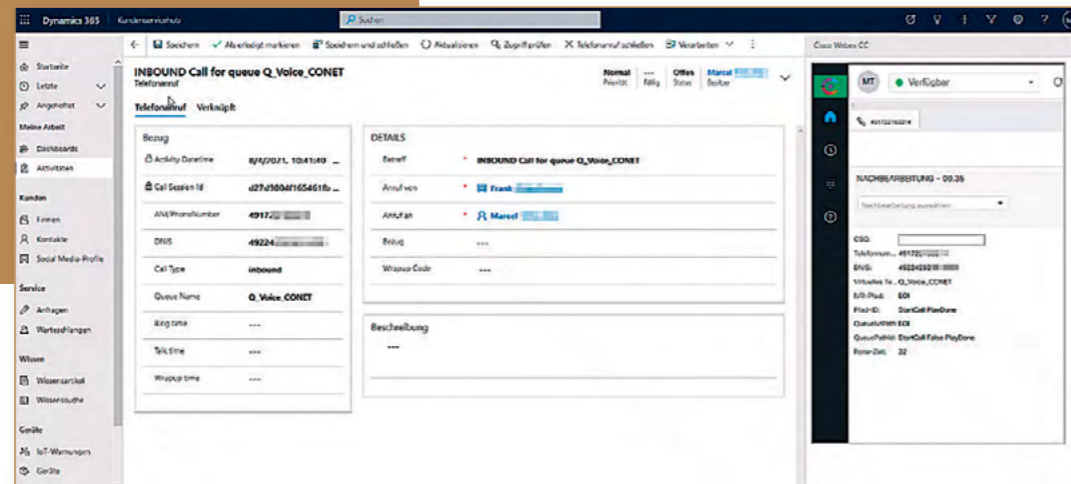
Handelt es sich beispielsweise um eine Support-Anfrage zu einem Produkt, so ist der Agent ohne Systemwechsel direkt in der Lage zu erkennen, wann das Produkt gekauft und welcher Service-Vertrag abgeschlossen wurde, wo das Produkt derzeit im Einsatz ist und ob es bereits Service-Anfragen dazu gegeben hat. Verbindungen zu den Service-Datenbanken ermöglichen den direkten Zugriff auf die Wissens- und Dokumentensammlungen des Supports und bei Bedarf die direkte Weiterleitung von Informationen an den Kunden. Dieser fühlt sich rundum gut unterstützt und erlebt den Service-Prozess als reibungslosen, ziel führenden Vorgang.

### **Erweiterte Service-Kanäle**

Auch die angesichts der fortschreitenden Digitalisierung in Privatleben und Business zunehmend erweiterten Service-Kanäle und Angebote wie Interactive Voice Response (IVR)



## Aus der Praxis: Cisco Webex Contact Center im nahtlosen Zusammenspiel mit Microsoft Dynamics 365 CRM



→ und Chat – persönlich oder Bot-gestützt – ebenso wie Social-Media-Integration und automatisierte Customer Communications lassen sich in diesen Kunden-Service-Hub integrieren. Damit wird nicht nur der persönliche Support verbessert. Jederzeit – auch außerhalb der Geschäfts- und Service-Zeiten – haben Kunden so die Möglichkeit, über automatisierte und gegebenenfalls zusätzlich durch Künstliche Intelligenz gestützte Service-Prozesse flexible Self-service-Angebote zu nutzen und immer dann genau den Service zu erhalten, den sie benötigen. Neben der Außensicht vereinfacht die Integration zwischen Kommunikation und CRM auch das Management des Contact Centers: Sämtliche für die Verwaltung und Steuerung von Service-Mitarbeitern benötigten Daten und Funktionen lassen sich ebenfalls nahtlos in eine einzige Umgebung einbinden und bei Bedarf um Controlling- und Reporting-Optionen über Microsoft Power BI ergänzen.

### Diverse Integrationszenarien

Über flexible Schnittstellen sind diverse Integrations-szenarien gleichermaßen einfach umzusetzen. Ist bereits eine Cisco-basierte Contact-Center-Infrastruktur vorhanden und soll ein CRM eingeführt oder abgelöst werden, lässt sich Microsoft Dynamics 365 problemlos ergänzen und einbinden. Umgekehrt funktioniert die Erweiterung von Microsoft Dynamics um eine Telefonie- oder Call-Center-Lösung gleichsam unproblematisch. Sind bereits Cisco- und Microsoft-Architekturen vorhanden, geht es lediglich noch um die Verzahnung der beiden Systeme – ebenso, wenn auf der grünen Wiese eine gänzlich neue IT-Landschaft aufgebaut wird.

*Um eine verbesserte Customer Experience zu erreichen, ist eine deutlich engere und bestenfalls gänzlich nahtlose Integration im Kunden-Service notwendig.*

Am einfachsten ist eine derartige nahtlose Integration in Cloud-Infrastrukturen, da diese bereits auf einen optimierten Datenaustausch und die flexible Kombination einzelner Dienste und Anwendungen ausgelegt sind – im beschriebenen Fall also die Kombination aus Microsoft Dynamics 365 und dem Cisco Webex Contact Center. Ein Grund mehr, die Leistungsfähigkeit und die Möglichkeiten der Cloud auch für die eigene Organisation zu nutzen. Wenn dies aufgrund externer Vorgaben oder interner Entscheidungen trotz aller Vorteile nicht möglich oder gewünscht ist, lässt sich eine derartige Integration – mit entsprechendem Aufwand und gewissen technischen Einschränkungen – aber auch etwa für das Cisco Unified Contact Center Express (UCCX) oder das Cisco Unified Contact Center Enterprise (UCCE) umsetzen. Auch weitere Kommunikationslösungen anderer Technologie- und Kommunikationsanbieter lassen sich über flexible, herstellerunabhängige Schnittstellen einfach anbinden.

AUTORIN: KATHARINA SCHUG,  
HEAD OF UC & CONTACT CENTER BEI CONET

[www.conet-communications.de](http://www.conet-communications.de)

# Ihre persönliche Videokamera. Neu definiert.

Mehr auf [jabra.com.de](http://jabra.com.de)



# KÜNSTLICHE INTELLIGENZ TRIFFT MENSCHLICHE EMPATHIE

Alle reden über Künstliche Intelligenz (KI). Mit Ludger Strom, Managing Director DACH bei Gobeyond Partners, reden wir heute über das, was wirklich wichtig ist. Seit mehr als 24 Jahren schlägt sein Herz für die Entwicklung exzellenter Customer Journeys, die er als Basis von Omnichannel-Design und Automatisierung nutzt. Und dabei ist KI nur ein Thema.

**INTRE: Warum werden seit einigen Jahren KI und Bots als das neue Must-have gelobt und doch sieht man kaum richtig gute Bots auf dem Markt? STROM:** Es gibt gute Bots, sie sind auf unserem Markt nur einfach nicht so oft verbreitet. Das hat mehrere Gründe. Da ist beispielsweise die Größenordnung des deutschsprachigen Raums, der mit 83 Millionen Deutschen, einigen Österreichern und Schweizern nur ein begrenztes Volumen an Native Speakern hat. Dadurch sind die Business Cases bei Chat- und Voicebot-Projekten selten positiv. Dabei bietet sich die deutsche Sprache für die Automatisierung an, weil sie eben weltweit schwer einzufangen ist.

**INTRE: Wieso nutzen wir dann nicht internationale Lösungen? STROM:** Die sind richtig spannend, aber noch spannender wird es, wenn das in Voice aus der EU für die EU funktioniert. Ich habe mit Chat-Anbietern über eine Voice-Lösung gesprochen und mir wurde eine App basierend auf Siri gezeigt – aber ich glaube nicht, dass viele deutsche Unternehmen Siri dafür nutzen wollen, weil sie dann die gesamte Kundenkommunikation über die Server von Apple laufen ließen. Wir bräuchten also eine Sprachverarbeitung von der EU für die EU – oder noch viel besser eine aus und für den deutschsprachigen Raum. Ich weiß, dass es dazu Forschungen und Projekte gibt, wir sind mit einem Forschungsinstitut im Gespräch.

**INTRE: Wie würde denn ein halbwegs intelligenter Bot aussehen? STROM:** Ein gutes Beispiel ist WISMO – where is my order. Ein Kundenberater identifiziert mich mit Kunden- und Bestellnummer und macht sich dann im System auf die Suche. Er findet die Bestellung, das Produkt und schickt mir im Anschluss einen Tracking-Link. Das kann ich automatisieren mit einem System, das Zugriff auf relevante Backends hat. Kundenberater brauche ich nur als Rückfalllösung. Aber dieses Sicherheitsnetz ist wichtig! Der „dumme Bot“ hat die Frage zweimal nicht verstanden? Dann wird der Kunde an einen Menschen geroutet. Das heißt im Umkehrschluss aber auch, ein Chat-Team muss da sein, wenn der Bot da ist.

**INTRE: So richtig eigenständig klingt das ehrlich gesagt noch nicht ... STROM:** Viele Unternehmen müssen verstehen, dass das eben nicht von jetzt auf gleich funktioniert. Das braucht Zeit. Ein Bot muss weiterlernen und auch nach seiner Einführung durch ein Projektteam weiterentwickelt werden. Die Technologie kann viel. Das System generiert Antworten oder gibt standardisierte Textbausteine, Links oder PDF-Dateien aus. Schritt für Schritt kann man so Teilprozesse ersetzen. Und parallel können wir Themenfelder von E-Mail zu Chat verlagern, dort teilweise automatisieren und dann konsequenterweise den E-Mail-Kanal abschalten und nur noch für individuelle Eskalationen oder Sonderfälle nutzen. Es gibt mehr und mehr Unternehmen, die diese Entscheidung treffen.

**INTRE: Warum den E-Mail-Kanal überhaupt durch Chat ersetzen? STROM:** Weil in einer E-Mail sehr viele Themen untergebracht werden (können). Da fallen Automatisierung und zielgerichtete Zuordnung schwer. Im Chat habe ich die Themen hintereinander und kann sie einzeln thematisch zuordnen. Der Bot leitet den Kunden durch den Dialog, während die Unterhaltung gleichzeitig mit Keywords strukturiert wird.

**INTRE: Aber lässt sich eine sprachenabhängige Lösung auch so einfach im Ausland einsetzen? STROM:** Gerade bei multinationalen Projekten wird das spannend! Wir haben ein Produkt, das nennt sich Polyglot – das nutzt bereits ein großer Anbieter von Sportartikeln. Die Chatanfragen werden automatisch ins Englische übersetzt, die ein englischsprachiges Expertenteam in Indien beantwortet. Die Antwort wird dann automatisch wieder in die Ausgangssprache übersetzt. Der Kunde selbst merkt von diesem Prozess aber nichts. Das lässt sich übrigens auch mit E-Mails umsetzen, dann können wir einen Quality Check mit einem Native Speaker dazwischenschalten.

**INTRE: Das rückt die traditionelle Serviceorganisation in ein ganzes anderes Licht – und eröffnet neue Wege. STROM:** Klar, das funktioniert nämlich auch in anderen Sprachen. Beispielsweise ist es möglich, dass ein deutschsprachiges Team Kundenanfragen aus Ländern beantwortet, für die sich noch nicht der Aufbau eines ganzen Teams lohnt, weil das Volumen noch nicht groß genug ist. Ich muss also heute keine Serviceorganisation mehr nachziehen, wenn ich in einen neuen Markt einsteigen will. Beispiel: Der Finne tippt finnisch, chattet aber mit einer deutschen Kundenberaterin in ihrer eigenen Sprache. Erst wenn sich eine eigene Line of Business in Finnland lohnt, kann ich das mit einem Team aus Finnen zusammenstellen – und mit unserem Anywhere-Approach dann auch gleich weltweit skalieren, je nachdem, wo die Menschen verfügbar sind.

**INTRE: Und was sagt die Projekterfahrung? STROM:** Wir haben ein spezialisiertes Technologie-Team in UK, das

*Wir bräuchten eine Sprachverarbeitung von der EU für die EU – oder noch viel besser eine aus und für den deutschsprachigen Raum.*



**LUDGER STROM**

Managing Director DACH bei Gobeyond Partners

zahlreiche Projekte aufgesetzt hat, und ein Schwesterunternehmen, das sich um die technische Umsetzung von Chatbots, RPA und Programmierung kümmert. Wir müssen das Rad ja nicht immer in jedem Land neu erfinden. Wir können auf bereits automatisierte Übersetzungssoftware wie das erwähnte Polyglot und auf unser eigenes Technologie- sowie Analytics-Team zurückgreifen.

**INTRE: Ist die Automatisierungswelle noch nicht richtig aufgebaut oder ist es wieder mal ein Trend, der von den Technologen getrieben wird? STROM:** Um richtig zu automatisieren, müssen sich KI, Operations und Sprache verbinden. Das ist, was wir im Customer Service wirklich brauchen. Kein technologiegetriebenes Wellenreiten. Erst, wenn wir verlässlich Sprache automatisieren können, wird sich ein grundlegender Wandel im Call Center einstellen. Ich



→ kenne Studien, die zeigen, dass über die Jahre die Bereitschaft der Kundinnen und Kunden zunimmt, sich lieber mit virtuellen Assistenten als mit echten Menschen auseinanderzusetzen. Andererseits sollten wir automatisierte oder Bot-Lösungen immer als Unterstützung der Menschen in der Kommunikation begreifen, und nicht als Ersatz.

**INTRE: Werden wir doch mal ganz praktisch: Welche Voraussetzungen brauchen Unternehmen denn, um von KI und Bots zu profitieren?** **STROM:** Wille, Budget, Zeit und Ressourcen.

**INTRE: Können Unternehmen, die keinen Chatbot anbieten wollen oder können, überhaupt von einer Omnichannel-Strategie sprechen?** **STROM:** Omnichannel bedeutet nicht, dass alle menschenmöglichen Kanäle auf Biegen und Brechen angeboten werden müssen. Die grundlegende

*Erst, wenn wir verlässlich Sprache automatisieren können, wird sich ein grundlegender Wandel im Call Center einstellen.*

Frage muss aber immer sein: Welche Servicestrategie verfolgt das Unternehmen und welche Kanalstrategie ergibt sich daraus?

**INTRE: Und wenn sich Unternehmen gegen einen Kanal entscheiden?** **STROM:** Die Entscheidung sollte davon abhängen, wie sich das Unternehmen positioniert und wo ich meine Kunden abholen muss. Privatkunden erreiche ich vielleicht über den Facebook Messenger, aber was ist mit B2B-Kunden? Die werde ich nicht auf Instagram oder WhatsApp erreichen, sondern eher über einen Web-Chat. Wichtig ist, dass ein schlecht umgesetzter Kanal schlimmer ist als gar keiner. Alle Kanäle, die ich als Unternehmen anbiete, muss ich immer gut anbieten.

**INTRE: Wenn Omnichannel nicht die Vielfalt der Kanäle ist, was ist es dann?** **STROM:** Omnichannel heißt, dass ich alles aus einem Tool heraus abwickle. Ich habe also ein System für alle Kanäle, das entsprechend konsistentes Reporting und Management ermöglicht.

**INTRE: Sind wir in Deutschland, Österreich und der Schweiz eigentlich immer noch ein bis zwei Jahre hinter der Entwicklung im angelsächsischen Raum zurück?** **STROM:** Gobeyond Partners gibt es erst seit zwei Jahren in Deutschland. Hier wird alles in deutscher Gründlichkeit diskutiert, analysiert und abgewogen. Ist das unbedingt

schlecht? Nein, aber wir dürfen uns nicht wundern, dass wir seit Jahren über KI und Bots sprechen und uns jedes Jahr aufs Neue darüber wundern, warum es noch nicht so viele davon gibt. Wir gehen das in der DACH-Region einfach etwas gründlicher an. In UK wird beispielsweise alles etwas schneller umgesetzt.

**INTRE: Gibt es noch andere Gründe, die diesen Zustand begünstigen?** **STROM:** Mein Eindruck ist, dass manche Länder und Menschen einfach technologieaffiner sind als andere. Ins Ausland zu schauen, bringt uns aber nicht weiter. Was mich stattdessen umtreibt: Wie können wir unsere Erfahrungen aus UK für unsere deutschsprachigen Kunden nutzen?

**INTRE: Blicken wir in die Zukunft: Wie sieht es mit KI und Voice aus? Hier kommunizieren die meisten Menschen doch mit einer Maschine eher unnatürlich.** **STROM:** Seit Corona ist es allzu selbstverständlich, dass ich in einer Hotline lange warten muss. Überall wird auf ein momentan hohes Anrufaufkommen verwiesen. Das geht auch anders, eben mit der Mensch-Maschine-Kommunikation bei Standardanfragen. Mit der richtigen Automatisierung werden Organisationen gar nicht mehr bis an ihre Belastungsgrenze getrieben und der Kunde bekommt eine sehr

*Omnichannel bedeutet nicht, dass alle menschenmöglichen Kanäle auf Biegen und Brechen angeboten werden müssen.*

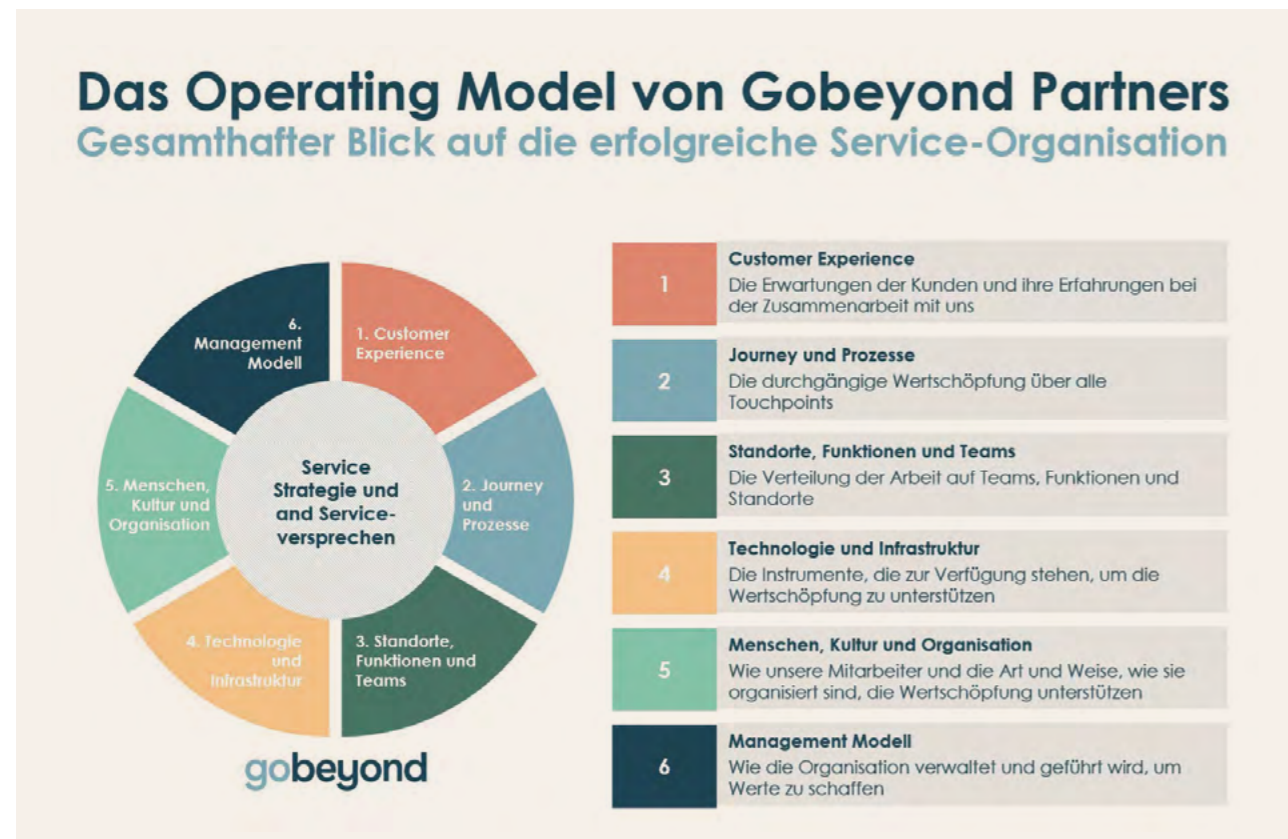
schnelle Antwort. Dann spielt es auch keine Rolle, ob es ein Mensch oder eine Maschine war, die mir geholfen hat.

**INTRE: Selbst, wenn es funktioniert: Wollen die Menschen mit Maschinen kommunizieren – auch wenn das Teil einer Omnichannel-orchestrierten Customer Experience ist?** **STROM:** Immer dann, wenn es gut gemacht ist, machen wir es wieder. Immer dann, wenn es nicht funktioniert, schreckt es uns ab. Wer bucht zum Beispiel heute noch einen Flug in einem Service Center oder ruft dafür ein Call Center an? Websites und Apps liefern hier eine so überzeugende Customer Experience, dass die Kunden diese Kanäle gerne nutzen. Erst wenn etwas online nicht funktioniert, will ich mit einem Menschen sprechen, der mir sofort eine Lösung bietet und keine FAQs eines Bots oder Links zu Communities. Das ist dann die Definition von schlecht gemachtem Kundenservice.

**INTRE: Was leistet der externe Berater wie Gobeyond Partners auf dem Weg zur Einführung der richtigen Servicestrategie?** **STROM:** Die Strategie ist die Grundlage für das gesamte Operating Model. Es geht darum, einheitliche Customer Journeys zu entwickeln und zu implementieren. Hier bringen wir als Berater die Erfahrung aus unterschiedlichen Projekten aus dem internationalen Umfeld mit. Wir haben mit einer englischen Universität ein Operating Model entwickelt und schon vielfach in der Beratung eingesetzt. Es umfasst alle Aspekte des Service-Designs und der Kern ist die Service-Strategie.

**INTRE: Das ist die rein konzeptionelle Arbeit. Was ist mit der Umsetzung selbst?** **STROM:** Das gehört zu unserem Beratungsauftrag natürlich dazu – da helfen wir mit Programm- und Projektleitung, können weitere Experten dazu holen, sei es zum Beispiel, dass wir mit Analytics-Projekten tiefer eintauchen und das Reporting neu aufbauen, oder, dass unsere Technologieberater den Chatbot designen, entwickeln und implementieren. Das und mehr kann Beratung leisten. Ich sage immer: kann, denn eine Beratung kaufe ich nicht auf Verdacht. Sondern genau dann, wenn ich weiß, wo ich Hilfe brauche und ich dem Berater vertraue, dass er mein Problem löst.

AUTOR: RED.



**GOBEYOND PARTNERS**

Gobeyond Partners ist ein neuer Typ von Beratungsunternehmen und Partner, wenn es darum geht, komplexe Customer Journey-Herausforderungen zu meistern. Indem wir tiefgreifendes Branchen-Know-how mit einem mehrfach ausgezeichneten Konzept für Kundenservice und -nutzen kombinieren, erwecken wir Transformationsvisionen zum Leben.

Als Teil der Webhelp Group wissen unsere Experten, worauf es bei einer großartigen Customer Experience ankommt. Wir verbinden Design und Transformation mit der realen Welt und bewirken gemeinsam mit unseren Kunden nachhaltige Veränderungen. Unser einzigartiges Verständnis für die Customer Journey ist weitreichender und umfassender, sodass wir unsere Kunden dabei unterstützen, veraltete Organisationsstrukturen aufzubrechen und eine ineinandergreifende Omnichannel Customer Experience zu entwickeln. Jeder Kunde und jeder Kontakt sind entscheidend und jedes Ziel ist garantiert.

GOBEYOND PARTNERS.  
GRENZENLOSE ERFAHRUNG.

[www.gobeyondpartners.com](http://www.gobeyondpartners.com)

# BREAKOUT MANAGEMENT SERVICES

DA SEIN, WENN ES DARAUf ANKOMMT

Immer wieder gibt es für Unternehmen, Organisationen oder Behörden Situationen, in denen ein erwarteter und zum Teil unregelmäßig erwarteter, immer wieder auftretender oder ein sogar sehr unerwarteter Auslöser dafür sorgt, dass in kürzester Zeit ein hohes Kontakt- oder Prozessvolumen zu bearbeiten ist.

Wir sprechen dann von „Breakout Services“.

## DIE DREI KATEGORIEN VON BREAKOUT SERVICES

**1** Erwartete und zeitlich planbare Ereignisse mit bekannten Prozessen

**2** Erwartete, aber zeitlich nicht planbare Ereignisse mit bekannten Prozessen

**3** Unerwartete Ereignisse mit unbekanntem Prozessen

Erwartete und zeitlich planbare Ereignisse mit bekannten Prozessen können sein: Preiserhöhungen, Jahresrechnungen oder Zensusbefragungen. Gemeinsam haben diese Themen, dass sie in der Regel für ein großes Kontaktvolumen durch die Betroffenen sorgen. Der Vorteil dieser Themen ist, dass sie wiederkehrend und nicht nur einmalig sind, sodass sich Organisationen darauf vorbereiten können und in der Regel den Zeitpunkt des Auslösers selbst bestimmen können.

Erwartete, aber zeitlich nicht planbare Ereignisse mit bekannten Prozessen, wie beispielsweise Streik, Sturm oder Produktrückrufe, sind grundsätzlich bekannt, inhaltlich planbar, aber sie treten sporadisch auf und der Zeitpunkt des Auslösers ist in der Regel unbekannt.

Im Gegensatz zu den ersten zwei Kategorien treten die unerwarteten Auslöser auf, die in der Regel für das betroffene Unternehmen oder die Organisation eine völlig neue Situation darstellen, in der neben dem zu erwartenden hohen Kontaktvolumen eine Ausnahmesituation vorliegt, in der Abläufe, Prozesse, Kommunikation und IT-Lösungen fehlen. Beispiele für derartige Themen sind Gesetzesänderungen, die etwa Einfluss auf Allgemeine Geschäftsbedingungen oder Verträge haben, wie häufig im Banken- oder Versicherungsbereich zu beobachten, Musterfeststellungsklagen oder Situationen wie die Coronapandemie, in der Impfzentren mit zugehöriger Logistik und Terminvereinbarung nahezu über Nacht aus dem Boden gestampft werden mussten. Wenn diese Situationen einmal in der Realität oder auch nur planerisch durchlaufen wurden, kann man sich für diese für einen weiteren ähnlichen oder vergleichbaren Auslöser in der Kategorie zwei vorbereiten.

### Gutes Management als Bedingung für das Gelingen

Doch egal ob erwartete oder unerwartete Auslöser, sie haben eines gemeinsam: Nur durch ein konsequentes Projektmanagement der Komplexität einer Lösungsfindung und -umsetzung können solche Projekte gemeistert werden. Wer kennt nicht das Gefühl, dass selbst bei immer wieder-



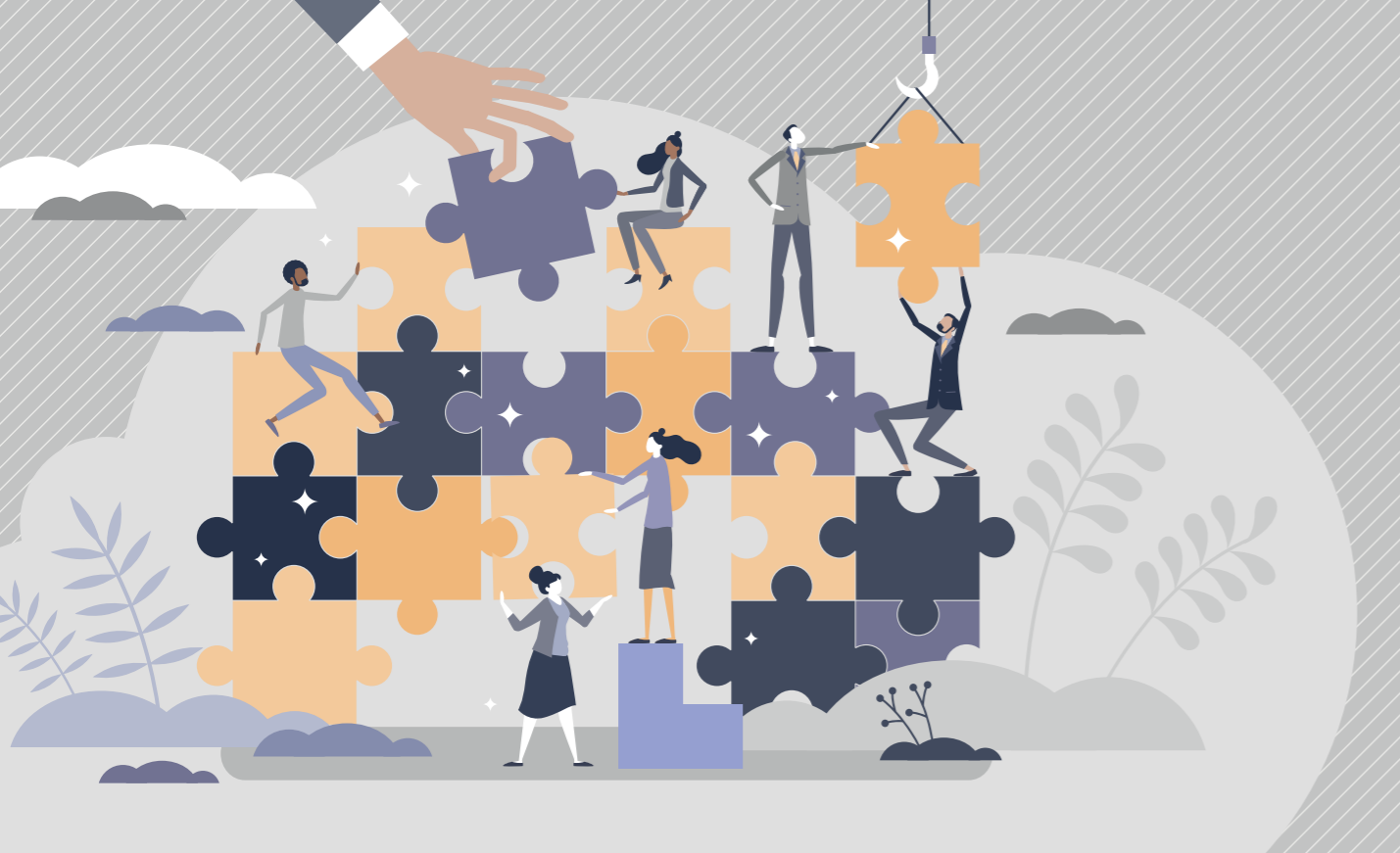
HENNING AHLERT

Geschäftsführender Gesellschafter junokai GmbH

kehrenden Auslösern, zum Beispiel bei Zugausfällen durch Streiks oder Sturm, die Reaktionsgeschwindigkeit der betroffenen Organisationen und die dann ablaufenden Prozesse eher unkoordiniert wirken, so als wenn das alles zum ersten Mal passieren würde.

Dazu gehört auch die bestmögliche Vorbereitung auf eben genau diese Situationen mit Komponenten und Partnern, auch wenn im Fall der Fälle Dinge hinzukommen oder angepasst werden müssen, auf die man sich nicht bis ins letzte Detail vorbereiten konnte.

Grundsätzlich kann man aber sagen, dass eben durch ein hohes, zu erwartendes Kontaktvolumen viele Contact-Center-Agenten benötigt werden. Dafür lassen sich Lösungen finden. Vorteile hat derjenige, der durch einen vorkonfigurierten, leicht anpassbaren Voice- oder Chat-Bot schnell Kontaktvolumina abfangen kann oder auch der, der durch Einbindung einer Cloud-Anrufverteilung schnell verschiedene Contact Center einbinden kann und dabei trotzdem die Hoheit über Routing, Reporting und Monitoring behält. Ebenso wird in der Regel ein Case-, Ticket- und Workflowsystem benötigt, in dem Kontakte aufgenommen und bearbeitet werden. Flexibilität ist hier gefragt, um neue Funktionen – zum Beispiel Terminvereinbarungen – oder Schnittstellen zu Dritten – zum Beispiel Druckdienstleister oder Logistiker – zu bedienen. Klar ist aber auch, dass



© Addehr Stock

→ schnell neue Dinge entstehen und beispielsweise Apps oder Onlineauftritte über Nacht umgesetzt werden müssen. Daher ist eine flexible Einsatzbereitschaft von IT-Experten und Entwicklern eine gute Voraussetzung, um schnell zu reagieren.

**Erfahrung als Vorteil**

Es gibt Unternehmen, speziell mit Fokus auf Business Process Outsourcing, die über eine solche Infrastruktur und das geeignete Projektmanagement verfügen, um sich den oben beschriebenen Ausnahmesituationen zu stellen. Natürlich kann das auch ein betroffenes Unternehmen oder eine Organisation selbst versuchen zu organisieren, doch im Zweifel funktioniert das alles nicht so wie bei jemandem, der das in anderen Projekten und Situationen bereits bewiesen hat und der weiß, wohin er greifen muss, um Dinge schnell und pragmatisch umzusetzen.

Die Erfahrung zeigt, dass viele Unternehmen und Organisationen, selbst wenn es „nur“ wiederkehrende und zu erwartende Auslöser sind, die ein Breakout Management erfordern, nicht adäquat auf solche Ereignisse vorbereitet sind. Dabei kann das Prinzip von Notfallplänen, wie sie jeder zum Beispiel für Evakuierungen von Flugzeugen, Gebäuden und Kreuzfahrtschiffen kennt, in der Notfallsituation eine große Hilfe sein, selbst wenn der Notfall immer noch seine Besonderheiten birgt. Aber 70 Prozent vorbereiteter Ablauf und 30 Prozent Improvisation sind immer noch weitaus besser als 100 Prozent Improvisation.

*Flexibilität ist gefragt,  
um neue Funktionen  
oder Schnittstellen  
zu Dritten zu bedienen.*

Aus der Erfahrung unserer Beratungspraxis kann es nicht schaden, für sein Unternehmen oder seine Organisation rechtzeitig zu prüfen, wie man mit (wiederkehrenden) zu erwarteten Auslösern für hohe Kontakt- und Prozessvolumina umgehen will. Und auch für die, die meinen, nie betroffen zu sein, lohnt sich eine Marktsondierung, um im Falle eines Falles die Unternehmen und Experten zu kennen, die bei unerwarteten Auslösern Breakout Management Services bereitstellen können und die Situation planerisch und in der Umsetzung in die Hand nehmen. „Management of Complexity“ ist in diesen Fällen eine Kompetenz, die durch erfahrene Experten beigesteuert werden kann. Diese Experten zu kennen, schadet nicht.

AUTOR: HENNING AHLERT,  
MANAGING DIRECTOR JUNOKAI

[www.junokai.de](http://www.junokai.de)

CALL  
CENTER  
FORUM  
.at

**EIN NETZWERK**

AUSTRIA | VIENNA

[WWW.CALLCENTERFORUM.AT](http://WWW.CALLCENTERFORUM.AT)

**ZUM ERFOLG!**

# DIGITALE INTERAKTIONEN IM AUFSCHWUNG

## KONSUMENTEN WOLLEN DIGITALE KANÄLE UND EINE MENSCHLICHE NOTE.

Die Herausforderungen des vergangenen Jahres haben den Einsatz digitaler Kanäle gefördert. Eine neue internationale Studie von Nuance beleuchtet die Einstellung der Menschen zu digitalen Technologien und gibt Aufschluss darüber, was Kunden künftig von Marken erwarten: einen integrierten Ansatz, der verschiedene digitale Zugangspunkte zu Dienstleistungen und Produkten mit persönlicher Betreuung und Beratung verbindet. 49 Prozent der deutschsprachigen Befragten wollen in Zukunft stärker digital mit Unternehmen kommunizieren, gleichzeitig bleibt die Interaktion mit „echten“ Menschen ein wichtiger Faktor im Kundenservice.



*Durch die Verlagerung vieler Angebote und Dienstleistungen in den digitalen Raum während der Pandemie ist das Vertrauen der Verbraucher in Technologien gestiegen.*

Die von Nuance Communications in Auftrag gegebene Online-Umfrage wurde von OnePoll im Frühsommer 2021 durchgeführt. Befragt wurden 10.000 Verbraucher aus Australien, Belgien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Mexiko, den Niederlanden, Schweden, Spanien und den USA. In Deutschland nahmen 1.000 Menschen an der Studie teil. Unter den deutschsprachigen Teilnehmern bestätigen knapp die Hälfte (49 Prozent), dass sie auch nach Ende der COVID-19-Pandemie verstärkt über digitale Kanäle mit Unternehmen kommunizieren möchten. Schon jetzt nennen 30 Prozent der Befragten E-Mails als präferierten Kommunikationsweg, der damit knapp hinter der persönlichen Interaktion (32 Prozent) folgt. Die meistgenannten Gründe für die jeweils gewählte Methode sind Schnelligkeit und Bequemlichkeit. Aber auch die Möglichkeit, mit einem „echten“ Menschen zu sprechen, wird als dritthäufigste Antwort genannt und hat einen hohen Stellenwert. Gleichzeitig wollen allerdings zwei von fünf (40 Prozent) der Befragten in Zukunft eher Firmen-Webseiten oder Apps nutzen, um Aufgaben wie Bankgeschäfte oder Einkäufe zu erledigen, anstatt dafür eine Filiale aufzusuchen.

### **Unternehmen müssen die Identifikation sicherer und komfortabler gestalten**

Durch die Verlagerung vieler Angebote und Dienstleistungen in den digitalen Raum während der Pandemie ist das Vertrauen der Verbraucher in Technologien gestiegen und mehr als ein Drittel (34 Prozent) fühlt sich heute wohler dabei, über das Smartphone auf Konten zuzugreifen. Dabei werden häufig noch Passwörter oder PINs für die Authentifizierung genutzt – die Methode, der in Deutschland die meisten Befragten (32 Prozent) vertrauen. Jedoch können Kriminelle sich solche Zugangsdaten leicht im Dark Web beschaffen und großen Schaden anrichten, zumal jede vierte Person (25 Prozent) nur ein bis drei verschiedene Passwörter oder Passwortvariationen für alle Konten verwendet.

Unternehmen sollten deshalb auf Multifaktor-Methoden zurückgreifen, die zur Identifizierung biometrische Merk-

male nutzen wie beispielsweise einen Finger- oder auch Stimmabdruck. Ein weiterer Vorteil hierbei ist ein wesentlich höheres Maß an Komfort und Geschwindigkeit. Kunden müssen sich keine langen Kundennummern und komplizierte Passwörter merken, sondern können ihre Anliegen schnell klären oder Transaktionen abschließen. Fast die Hälfte (45 Prozent) der Befragten in Deutschland fühlt sich heute wohler dabei, persönliche Konten mithilfe biometrischer Eigenschaften zu authentifizieren, als noch vor der Pandemie. Für ebenfalls 45 Prozent ist die biometrische Identifikation durch Stimme, Gesicht, Fingerabdruck, Verhalten oder eine Kombination aus diesen Merkmalen heute schon die Methode, der sie am meisten vertrauen.

### **Das Vertrauen in Digitales war noch nie so groß**

Im internationalen Vergleich zeigt sich zwar, dass die deutschsprachigen Teilnehmer neuen technologischen Möglichkeiten häufig noch zögerlicher gegenüberstehen als Befragte aus anderen Ländern. Doch das Gesamtbild weist darauf hin, dass die Pandemie Veränderungen beschleunigt und das Vertrauen in digitale Kanäle gestärkt hat. Die Hälfte der Erwachsenen (50 %) ist heute eher bereit, sich beim Zugriff auf Konten biometrisch zu authentifizieren, als vor der Pandemie. Zwei von fünf Erwachsenen (38 %) vertrauen einer Form der biometrischen Authentifizierung – entweder Stimme, Gesicht, Fingerabdruck, Verhalten oder Kombinationen davon. 51 % würden lieber Apps oder die Website eines Unternehmens nutzen,



→ um Aufgaben wie Einkaufen und Bankgeschäfte zu erledigen, als eine Filiale oder ein Geschäft aufzusuchen. Diese Entwicklung kann auf positive Erfahrungen zurückgeführt werden. Auf die Frage, wie sie die Kundendienste bewerten würden, die sie in den letzten zwölf Monaten online statt „in person“ genutzt haben, antworteten 66 % mit gut oder ausgezeichnet. Die wichtigsten Gründe dafür waren die Lösung von Problemen (48 %), die Bequemlichkeit (46 %), die Schnelligkeit (45 %) und die Tatsache, dass man das Haus nicht verlassen muss (44 %).

#### Biometrie ist gut positioniert, um Betrug zu bekämpfen

Ein Fünftel der Befragten wurde in den letzten zwölf Monaten Opfer von Betrug. Schlechte Passwörter fördern diese Situation: Knapp ein Viertel der Betroffenen versucht,

#### ÜBER NUANCE

Nuance Communications ist Technologie-Pionier und Marktführer im Bereich der dialogorientierten KI (künstliche Intelligenz) für alle Arbeits- und Lebensbereiche. Wir liefern intuitive Lösungen mit dem Ziel, die menschliche Intelligenz zu bereichern sowie Produktivität und Sicherheit zu erhöhen. Unser Portfolio an Lösungen bedient das steigende Markt- und Kundenbedürfnis an sicheren und effizienten digitalen Lösungen. Entdecken Sie unsere Welt der KI-basierten Technologielösungen, die Ihrem Unternehmen weltweit neue Möglichkeiten bieten.

Die ganze Studie finden Sie hier:



[www.nuance.com](http://www.nuance.com)

*Jede vierte Person verwendet nur ein bis drei verschiedene Passwörter oder Passwortvariationen für alle Konten.*

für jede Website unterschiedliche Passwörter zu verwenden. Jeder Fünfte hat nur zwei oder drei verschiedene Passwörter und wechselt zwischen ihnen oder ähnlichen Variationen, Mehr als einer von zehn wählt für fast alles das gleiche Passwort unabhängig von der Sicherheit oder Einzigartigkeit und nur 18 % folgen den Vorgaben für Passwortsicherheit und wählen die stärkste Option. Obwohl die Multi-Faktor-Authentifizierung (27 %) und PINs und/oder Passwörter (24 %) immer noch als die vertrauenswürdigsten Formen der Authentifizierung genannt werden, sind die Verbraucher alles andere als zufrieden. Verlässt man sich auf PINs/Passwörter, passiert das Folgende mindestens einmal im Monat: Frustration mit Groß- und Kleinschreibung oder Sonderzeichen (31 %), Vergessen von Benutzernamen, Passwörtern oder PINs und Zurücksetzen derselben (30 %) oder Benachrichtigungen, dass ein Passwort kompromittiert wurde (18 %).

Biometrie ist mittlerweile so gut positioniert, dass der Einsatz zur Betrugsprävention akzeptiert wird: Die Hälfte der Erwachsenen nutzt heute eher als vor der Pandemie biometrische Daten, um sich beim Zugriff auf Konten zu authentifizieren. Zwei von fünf Erwachsenen vertrauen einer Form der biometrischen Authentifizierung, entweder Stimme, Gesicht, Fingerabdruck, Verhalten oder Kombinationen davon.

#### Die Welt ist bereit für intelligente, schnelle und sichere Kundenerlebnisse

Die Studienergebnisse zeigen, dass sich daraus Herausforderungen für Unternehmen ergeben, die einerseits ihre Geschäfte stärker online abwickeln wollen, um zukunftsfähig zu bleiben, und andererseits, dass sei weiterhin Möglichkeiten für den persönlichen Kundenservice anbieten müssen.

AUTOR: RED.



#### ZEITGEIST ...

... versteht die Serviceerwartung der Kunden.

... entwickelt echte Servicekultur.

... beschleunigt Entwicklungsprozesse.

... steigert Umsatz durch signifikante Serviceverbesserung.

ZEITGEIST Beratungsmanufaktur GmbH  
SANDRA GNOTH und ROLAND SCHMIDKUNZ

+49 040 22 818 042  
info@zeitgeist-manufaktur.com  
www.zeitgeist-manufaktur.com



ZERTIFIZIERUNG  
FÜR IHR CALLCENTER!

[www.iso-18295.com](http://www.iso-18295.com)



CALL-CENTER  
ZERTIFIZIERUNG

Höchste Qualität für ihr Kundenservice.



# ALLE MACHT DER EMOTION!

## FEHLENDE EMOTIONALE VERBINDUNGEN ZU KUNDEN KOSTEN UNTERNEHMEN UNMENGEN AN GELD.

Seit Jahren haben sich Service und Contact Center darauf konzentriert, die Effizienz zu steigern und Zielvorgaben zu erfüllen. Jetzt machen viele Unternehmen eine Kehrtwende und haben erkannt, dass Servicemitarbeitende wichtige Botschafter des Unternehmens für ihre Kunden sind. Das Management legt mehr Wert auf Qualität anstelle von Quantität.

Es geht also immer mehr darum, über eine Beratung oder angefragte Hilfestellung eine emotionale Verbindung zwischen Unternehmen und Kunden zu schaffen. Vergleichen wir es mit einem medizinischen Beispiel: Der Service behebt das ursächliche Problem – beispielsweise einen Knochenbruch – auf eine zweckmäßige, kostengünstige sowie schnelle Art und Weise. Der reine Service wäre in diesem Beispiel also wie ein Arzt, der nicht in der Lage ist, seinen Patienten zusätzlich zu beruhigen und ihn darüber hinaus über den nachfolgenden Heilungsprozess zu informieren. Patienten werden medizinisch-fachlich sicherlich stets gut versorgt, der nachhaltige Erfolg von Anwendungen und Therapien wird jedoch im Zweifel durch die Enttäuschung über eine eher rationale Behandlung minimiert. Ein Patient oder Kunde verbucht die Erfahrung als negatives emotionales Erlebnis – und das steht im Widerspruch zu dem, was Verbraucher heute erwarten.

Das gleiche Prinzip gilt auch für die Mitarbeitenden im Kundenservice, die dazu angehalten sind, Anrufe möglichst schnell zu bearbeiten. Ihre Aufgabe? Sie müssen in kürzester Zeit und in möglichst wenigen Schritten die Lösung für ein Problem finden. Die Statistiken sehen auf dem Papier beeindruckend aus, und tatsächlich werden originäre Probleme gelöst. Und dennoch könnten sich Kunden aufgrund mangelnder Empathie und Aufmerksamkeit unzufrieden zeigen. Unternehmen mit mangelhaftem Service lassen jährlich Umsätze in Milliardenhöhe in die Taschen ihrer Mitbewerber fließen.

### Die Herausforderungen von Kundendienst und Kundenbetreuung

Zugegebenermaßen ist es für Serviceverantwortliche innerhalb des Unternehmens nicht immer leicht zu rechtfertigen, dass sich deren Mitarbeitende auf die „Kundenfürsorge“ konzentrieren und die Rolle von Markenbotschaftern übernehmen. Mit Beginn der COVID-19-Pandemie verzeichneten viele Contact Center einen enormen Anstieg des Anrufvolumens. Infolgedessen sind Mitarbeitende zunehmend mit frustrierten, verärgerten und manchmal sogar regelrecht wütenden Kunden konfrontiert.

Wen wundert es da, dass es für Unternehmen immer schwieriger wird, überhaupt noch Mitarbeitende für den Kundensupport zu finden und sie dann auch noch langfristig an sich zu binden? Auch diejenigen, die von zu Hause aus arbeiten, haben oft mit zusätzlichen Problemen, wie zum Beispiel einer schlechten Internetverbindung zu Hause oder einem Mangel an Interaktion mit Kollegen und Vorgesetzten, zu kämpfen. Es sind jede Menge Arbeitsplätze im Bereich der Kundenbetreuung verfügbar, die Nachfrage ist jedoch nicht sehr groß.

Doch trotz dieser Herausforderungen – oder vielleicht gerade deshalb – werden Unternehmen neue Wege finden müssen, um mit ihren Kunden in Verbindung zu bleiben und deren Erwartungen an die Kundenbetreuung zu erfüllen. Und schlussendlich zahlt sich Loyalität in beide Richtungen aus. Jüngste Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, die ihre Touchpoints entlang der Customer Journey (also die Berührungspunkte zwischen Unternehmen und Kunden vor, während und nach dem Kauf) neu ausrichten, ihren Umsatz um ein Vielfaches steigern können. Die Kunden werden die Bestrebung nach Kundenbetreuung von höchster Qualität spüren und es den Unternehmen mit Loyalität, Treue und Weiterempfehlungen danken.

Wie können Unternehmen mit Ihren Teams eine Kundenbetreuung entwickeln, die allen Widrigkeiten trotzt? Der Versuch, einen oder mehrere der folgenden Gedanken als Grundlage zu übernehmen, ist ein guter Anfang:

### I. ERSTKLASSIGE MITARBEITENDE FÜR DIE KUNDENBETREUUNG GEWINNEN UND BEFÄHIGEN

Die Mitarbeitenden, die an vorderster Front stehen, sind wichtig. Unternehmen, die aufgeschlossene und feinfühligere Servicemitarbeitende finden, sollten weitestgehend alle Optionen ausschöpfen, um sie an Bord zu holen. Flexible Arbeitszeitmodelle, die Erhöhung des Grundgehalts oder die Mitarbeitersuche in anderen Zielgruppen sind nur einige Beispiele. Anschließend ist es essenziell, neuen Kollegen zu vermitteln, wofür das Unternehmen steht und wie sie das Versprechen des Unternehmens authentisch umsetzen können. Das könnte beispielsweise eine Schulung sein, in der es darum geht, den Kunden auch mal zuzuhören, wenn deren Probleme erstmal nichts mit dem Unternehmen zu tun haben ... einfach so, aus Höflichkeit. Es gibt dafür tolle Beispiele aus dem Hotelgewerbe. Vielen Hotels gelingt es äußerst gut, mit konsequenter Aufmerksamkeit der Angestellten den Gästen gegenüber bemerkenswerten Service zu bieten. Wichtig dabei ist jedoch auch, dass die Leistung der Mitarbeitenden regelmäßig überprüft wird und sie bei Bedarf geschult oder zur Selbstverantwortung angehalten werden. Auch Leistungsanreize sind opportun, um qualifizierten und engagierten Mitarbeitenden eine Form der Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen.

### II. SERVICETEAMS MIT DEN ANGEMESSENEN WERKZEUGEN UND DER TECHNISCHEN UNTER- STÜTZUNG AUSSTATTEN, DIE NÖTIG SIND

In der hektischen Welt der Kundenbetreuung müssen die Mitarbeitenden ihre Arbeitsabläufe einfach und schlank halten – und das auch, obwohl die Kunden auf einer persönlichen Ebene erreicht werden sollen. Den Mitarbeitenden sollte es also so einfach wie möglich gemacht werden, die Kundenbetreuung in die operativen Prozesse zu integ-



rieren. So etwas Einfaches wie das Abrufen einer Onlinegrußkarte, das Hinzufügen einer persönlichen Nachricht und der virtuelle Versand sind dafür nötig. Die Verantwortlichen werden überrascht sein, wie oft die Kundenbetreuer über sich hinauswachsen, wenn sie dazu befähigt und ermutigt werden.

### III. BEDÜRFNISSE DER KUNDEN NICHT IGNORIEREN

Allzu oft lassen Unternehmen zu, dass Chatbots, KI-Software und automatische Systeme zu einer Festungsmauer zwischen sich und den Kunden werden. Denn wenn ein menschlicher Kontakt gewünscht oder erforderlich ist, müssen Unternehmen in der Lage sein, diesen Bedarf zu erkennen und schnell sowie einfühlsam die persönliche Betreuung zu leisten. Der Kunde von heute erwartet Support und Beratung zu seinen Bedingungen – auf jedem Gerät und über jeden Kanal. Er möchte mühelos von einem Kanal zum nächsten wechseln können und einen persönlichen Kontakt an dem Punkt fortsetzen, wo er unterbrochen wurde. Er erwartet schnell eine Lösung für seine Angelegenheit mit möglichst geringem Aufwand. Voraussetzung dafür ist vollständige Transparenz über jeden Kundenkontaktpunkt und jede Interaktion. Nur so können Serviceteams





© Zeitgeist Beratungsmanufaktur

→ Prozesse und Kommunikation so optimieren, dass sie sich positiv auf die emotionale Erfahrung des Kunden auswirken. Unternehmen mit kanalübergreifender Transparenz können Wartezeiten verkürzen, Kunden mit dem bestmöglichen Ansprechpartner verbinden und in Gänze proaktiver agieren.

Die Wünsche der Verbraucher haben sich während der Pandemie nachhaltig verändert und sind wahrscheinlich jeden Tag in den Servicebereichen deutlich spürbar. Anstelle von einer „Zurück-zur-Normalität“-Mentalität sollten Unternehmen sich von der Idee leiten lassen, von einer Kundenservice- zu einer Kundenbetreuungsideologie überzugehen. Gelingt es einem Unternehmen, seine Kunden emotional an sich zu binden, wird es von den Vorteilen dieser Beziehungsebene partizipieren. Loyale Kunden kaufen in den meisten Fällen häufiger und mehr ein. Positive Erfahrungen werden gerne im Freundeskreis, an Bekannte und Verwandte weitergegeben. Darüber hinaus werden niedrige Kundenabwanderung und eine hohe Markenerinnerung zum Erfolg des Unternehmens beitragen. Gerade die aktuelle Situation macht den Ruf nach einem kundenzentrierten Betreuungsangebot deutlicher denn je. Schnell und agil handelnde Unternehmen haben einen Wettbewerbsvorteil und können das Momentum der Corona-Krise sogar dazu nutzen, neue Kunden zu gewinnen

*Der Kunde von heute erwartet Support und Beratung zu seinen Bedingungen – auf jedem Gerät und über jeden Kanal.*

sowie bestehende zu begeistern. Wenn die vorgenannten Leitgedanken also konsequent berücksichtigt werden, ist der unternehmerische Erfolg vorprogrammiert. Um die Potenziale echter Kundenbetreuung für Ihr Unternehmen zu identifizieren und zielgerichtet umzusetzen, ist entschlossenes und ergebnisorientiertes Handeln erforderlich. Gerne besprechen wir mit Ihnen die Relevanz in der aktuellen Situation und leiten individuelle Handlungsempfehlungen ab. Senden Sie uns eine kurze Nachricht ([info@zeitgeist-manufaktur.com](mailto:info@zeitgeist-manufaktur.com), Tel. 040 22 818 042) und Sie erhalten umgehend weiterführende Informationen und wertvolle Erfahrungen.

AUTOREN: SANDRA GNOTH, ROLAND SCHMIDKUNZ,  
GESCHÄFTSFÜHRER DER ZEITGEIST  
BERATUNGSMANUFAKTUR GMBH

#### ZEITGEIST BERATUNGSMANUFAKTUR



ZEITGEIST ist die kompetente Beratungsmanufaktur für alle Aspekte eines zeitgemäßen Kundenmanagements. Mit herausragender Kompetenz und erstklassigen Leistungen unterstützt sie bei der Lösung unternehmerischer Herausforderungen an der Schnittstelle zum Kunden. Die ZEITGEIST Beratungsmanufaktur GmbH wurde 2021 zum Top-Consultant gekürt und zählt damit zu den besten Mittelstandsberatern Deutschlands.

„Exzellente Kundenerlebnisse sind unsere Leidenschaft! Wir verstehen die Anforderungen der Endkunden und nutzen sie als wesentliche Treiber, um wertschöpfende Serviceprozesse zu gestalten.“ [www.zeitgeist-manufaktur.com](http://www.zeitgeist-manufaktur.com)



## FANTASTISCH Kundenbegeisterung TRAINIEREN.

Beschwerde & Reklamation, drohender Kundenverlust, Kundenrückgewinnung

Talente-Suche . Beratung . Training . Begleitung . Teaming

Ansprechpartner: Thomas Herzlinger  
+43 664 191 00 48, [office@tasticx.com](mailto:office@tasticx.com)



tasticX<sup>®</sup>  
DIE KUNDENBEGEISTERUNGSMACHER

[www.tasticx.com](http://www.tasticx.com)

# CUSTOMER CENTRICITY: DEN KUNDEN IM FOKUS

Jedes Unternehmen muss mehr denn je seine Angebote am Kunden orientiert ausrichten, um im Wettbewerb bestehen zu können.

Customer Centricity gewinnt hier als neuer kultureller Teil von Geschäftsmodellen immer mehr an Bedeutung. Warum das so ist, zeigt der folgende Artikel.



Customer Centricity ist die Schnittstelle von Customer Experience, Customer Value und Customer Journey. Grafik: Fuchs Pressedienst und Partner

**Customer Centricity** umschreibt eine Unternehmensphilosophie mit der Überzeugung, den Kunden und dessen Wünsche und Bedürfnisse in den Fokus zu rücken. Das heißt, die Perspektive des Konsumenten, seine Erwartungen und Interessen stehen im Mittelpunkt allen unternehmerischen Handelns – Dienstleistungen oder Produkte werden zu Nebenschauplätzen. Die Wertschöpfungskette beginnt grundsätzlich beim Kunden. Als logische Folge stellen sich bei jeder strukturellen Veränderung im Unternehmen oder Produktentwicklung auf den Kunden bezogene Fragen.

#### Wertschöpfung: Am Anfang ist der Kunde

Im Kern geht es bei Customer Centricity um folgende Fragen:

- ▶ Welche Erwartungen und Wünsche hat der Kunde?
- ▶ Wie lassen sich die Bedürfnisse des Kunden erfüllen?
- ▶ Welche Vorteile hat der Kunde?

Die Antworten auf diese Fragen liegen in den drei Teilbereichen *Customer Value*, *Customer Journey* und *Customer Experience*. Aus deren Schnittstellen ergibt sich die Customer Centricity.

**Customer Value** beschreibt den Wert, den der Kunde durch das Produkt/die Dienstleistung hat.

**Customer Journey** bezeichnet den Weg, den ein potenzieller Kunde durchläuft, vom Erstkontakt über die Kaufentscheidung bis hin zum Nutzungserlebnis. Im Idealfall entsteht aus der guten Begleitung einer Customer Journey ein loyaler Kunde.

**Customer Experience** definiert das Erlebnis eines Kunden während der gesamten Customer Journey.

Aufgabe von Unternehmen ist es, herauszufinden, welche Unternehmensbereiche Kundenkontakt mit diesen oben genannten drei Teilbereichen haben, und gegebenenfalls Korrekturen vorzunehmen. Nur wenn alle drei Teilbereiche harmonieren und perfekt auf den Kundennutzen ab-

gestimmt sind, kann Customer Centricity funktionieren. Denn erst dann stellt sich bei Kunden ein tolles Käuferlebnis ein, so wie es ihren Vorstellungen entspricht.

#### Kundenzentrierung ist das A und O

Kundenorientierte Dienstleister sind laut der Unternehmensberatung Deloitte um bis zu 60 Prozent profitabler als Unternehmen, deren Kundenwohl ein eher kümmerliches Dasein fristet.

Im digitalen Zeitalter sind Kunden gut informiert, kritisch und erwarten einen guten, unkomplizierten und schnellen Service auf unterschiedlichen Kanälen. Zudem können Konsumenten zwischen einer großen Zahl von Anbietern auswählen. Daher gilt: Produkte alleine reichen längst nicht mehr. Unternehmen müssen maßgeschneiderte Lösungen liefern, um sich aus der Menge der Anbieter abzuheben und den Kunden zu begeistern. Denn Konsumenten fordern heute Individualität vom Dienstleister bei der Erfüllung ihrer Bedürfnisse. Das beinhaltet zudem eine Omnichannel-Strategie, die es dem Kunden ermöglicht, ein Unternehmen über jeglichen Kanal erreichen zu können, den der Kunde gerade bevorzugt. Eine komplizierte Kontaktaufnahme, lange Wartezeiten oder unbefriedigende Antworten führen zu einer negativen Customer Experience und infolge oftmals zum Wechsel zu einem Wettbewerber.

Um diesem Schicksal vorzubeugen, müssen Manager die Orientierung hin zum Kunden fest in ihre Unternehmenskultur verankern. Sie müssen Customer Centricity vorleben und so demonstrieren, wie wichtig es ist, auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden einzugehen und ein positives Kundenerlebnis als Unternehmensziel zu etablieren.



## CUSTOMER CENTRICITY: WISSEN, WAS KUNDEN WÜNSCHEN

Customer Centricity sollte nicht als Strategie oder Arbeitsmethodik verstanden werden. Vielmehr handelt es sich um eine Unternehmensphilosophie, die von allen Mitarbeitern in allen Abteilungen gelebt werden muss – Top-down vom Manager bis zum Lageristen. Der grundlegende Gedanke hierbei ist es, das Interesse und die Wünsche von Kunden als Mittelpunkt der Unternehmenskultur zu verstehen. Als Basis dienen folgende drei Teilbereiche, deren Schnittstellen Customer Centricity ergibt:

**CUSTOMER VALUE** definiert den Mehrwert, den der Kunde durch ein Produkt bzw. eine Dienstleistung, wie zum Beispiel eine Problemlösung, hat.

**CUSTOMER JOURNEY** steht für die verschiedenen Zyklen, die der Kunde durchläuft – von der Informationssuche über das Angebot bis hin zum Kauf und dem an-

schließenden Support. Beispiele für diese Zyklen sind der persönliche Kontakt, die direkte Kommunikation per Chat oder Telefon, aber auch Bewertungsportale, Blogs etc. Denn über Letztere informieren sich Kunden zunehmend, weil sie von den Unternehmen nicht unmittelbar beeinflusst werden können.

**CUSTOMER EXPERIENCE** bezeichnet das Erlebnis, das sich dem Kunden beim Kontakt mit einem Unternehmen bietet. Ist es positiv, kann mit einer Weiterempfehlung und neuen Kunden gerechnet werden. Auf diese Weise kann eine emotionale Bindung zwischen Anwender und Anbieter erzielt werden. Vorrangiges Ziel ist es, aus zufriedenen Kunden loyale Kunden und aus loyalen Kunden begeisterte Botschafter der Marke oder eines Produktes zu machen.

## 5 TIPPS FÜR DIE EINFÜHRUNG VON CUSTOMER CENTRICITY

### I. DER KUNDE IST KÖNIG.

Im Fokus stehen die Erwartungen und Bedürfnisse des Kunden. Keine Produkte, sondern Lösungen, die auf den Kunden maßgeschneidert sind.

### II. KUNDENZENTRIERUNG IST CHEFSACHE.

Wer lernt, aus der Perspektive des Kunden zu denken, versteht den Kunden und seine Wünsche. Dies vorzuleben, muss sich in der Führungs- und Unternehmenskultur widerspiegeln (Top-down). Jeder Mitarbeiter muss sich mit der neuen Unternehmenskultur identifizieren können.

### III. AGILES HANDELN.

Kundenwünsche ändern sich und als Unternehmen sollte man darauf möglichst frühzeitig reagieren. Wer die geänderten Bedürfnisse versteht, kann gemeinsam mit dem Kunden Lösungen erarbeiten.

### VI. DEN KUNDEN BEGEISTERN.

Ist der Kunde erst gewonnen, sollten Unternehmen alles daran setzen, den Kunden auch weiterhin zu begeistern; durch maßgeschneiderte Angebote, guten Kundenservice und Loyalty-Programme. Es geht maßgeblich darum, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen, die im Idealfall ein Leben lang andauern.

### V. INDIVIDUELLE BETREUUNG.

Kundenzentrierung bedeutet auch, individuelle Bedürfnisse optimal zu bedienen. Das kann ein auf den Kunden zugeschnittenes Produktpaket sein, aber genauso wichtig ist die Hilfsbereitschaft und die Auskunftsfähigkeit des Agenten. Um das zu gewährleisten, sind eine Auswahl der passenden Tools und eine gute IT-Infrastruktur unbedingt erforderlich.

### → Zufriedene Kunden sind treue Kunden

Voraussetzung für eine funktionierende Customer Centricity ist es, den Kunden zu kennen. Dies erfordert unter anderem einen persönlichen Austausch mit dem Kunden. Unternehmen müssen wissen, was ihren Kunden wichtig ist. Dann ist es möglich, auf die individuellen Bedürfnisse, Erwartungen und Wünsche des Kunden einzugehen. Nur so können Probleme rechtzeitig erkannt und maßgeschneiderte Lösungen angeboten werden. Unternehmen, die das zu ihrer Philosophie machen, verschaffen sich einen Wettbewerbsvorteil. Denn zufriedene Kunden bleiben in aller Regel loyal. Warum sollten sie auch ihren Anbieter wechseln, wenn sie rundum zufrieden sind. Außerdem: Aus loyalen Kunden werden begeisterte Botschafter, indem sie Empfehlungen für eine Marke oder ein Produkt aussprechen. Eine zufriedenstellende Customer Experience sorgt für ein deutlich positives Image eines Anbieters, der sich damit klar von der Konkurrenz differenzieren kann.

Für die Etablierung von Customer Centricity spricht auch, dass es sich nicht nachahmen lässt. Unternehmen, die ihre Customer Centricity nach eigenen Maßstäben einrichten, sind von Konkurrenten zumindest in diesem Punkt kaum angreifbar. Produkte oder Serviceleistungen lassen sich kopieren, nicht aber eine Unternehmenskultur bzw. -philosophie. So führt eine funktionierende Customer Centricity zu einer herausragenden USP (Unique Selling Proposition).

### Customer Centricity dominiert die eigene Marke

Wer nach Beispielen für gelungenes Customer Centricity sucht, kommt an Amazon nicht vorbei. Das E-Commerce-Unternehmen lebt diese Philosophie und bietet eine Customer Experience, wie sie ihresgleichen sucht. Amazon bedient praktisch jeden Kundenwunsch. So gut wie jedes Produkt ist zu finden, Bestellung und Bezahlung sind kinderleicht, die Artikel werden meist am nächsten Tag geliefert und bei Nichtgefallen einfach kostenfrei zurückgeschickt. Trotz regelmäßig negativer Schlagzeilen gelingt es dem weltweit größten Online-Händler, seinen Umsatz und Marktanteil stetig auszubauen. Amazon macht es vor, wie Customer Centricity die eigene Marke dominieren kann!

Andere Konzerne wie Netflix haben sich dank ihrer Kundenorientierung in kürzester Zeit vom Markt abgesetzt. Der Streamingdienst empfiehlt Filme nach den individuellen Vorlieben dank eines Algorithmus. Sachverwandte Genres und bevorzugte Schauspieler werden kundenorientiert gefiltert und entsprechende Themen automatisch angezeigt. Dem Konsumenten wird damit die langwierige Suche abgenommen. Auch Unternehmen wie Spotify, Zalando oder



Alibaba haben ihr Geschäftsmodell angepasst und setzen auf Customer Centricity. Sie alle eint eine Sache: Sie denken bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen aus der Perspektive des Kunden.

### Erfolgsfaktoren für kundenzentrierte Geschäftsmodelle

Die oben genannten Unternehmen richten ihr Geschäftsmodell vollständig auf den Kunden aus. Deren Erfolg basiert auf folgenden Pfeilern:

- ▶ **Customer Experience.** Dienstleistungen und Produkte müssen sich nach dem Kundenbedürfnis orientieren, keinesfalls nach Firmenstrukturen. Nur so können maßgeschneiderte Lösungen angeboten werden. Schließlich geht es darum, dem Kunden einen Mehrwert zu bieten und ihn zu binden.
- ▶ **Datenbasiertes Kundenwissen.** Kundenbedürfnisse zu erkennen und zu verstehen, erfordert das Sammeln und die Analyse von Daten, um ein möglichst vollständiges Bild vom Kunden zu erhalten. Selbstverständlich erfolgt dies im Rahmen der DSGVO.
- ▶ **Kundenidentifikation.** Customer Centricity bedeutet, den Kunden individuell zu bedienen. Das heißt, alle Mitarbeiter müssen den Kunden und die über ihn gesammelten und ausgewerteten Daten sofort mittels einer Kennung zuordnen können. Wenn Dienstleister dies schaffen, können sie einen schnellen, kompetenten, vorausschauenden Service und dadurch dem Kunden ein positives Erlebnis bieten.
- ▶ **IT-Infrastruktur.** Alle Daten und Applikationen müssen vernetzt sein, damit alle Mitarbeiter zu jeder Zeit Zugriff haben. Gefordert sind daher keine Insellösungen, sondern Systeme, die skalierbar und Upgrade-fähig sind sowie die gängigsten Schnittstellen aufweisen. Cloud-

- basierte Lösungen können hier erste Wahl sein (siehe Kasten „Diese Lösungen unterstützen bei der Umsetzung von Customer Centricity“).
- ▶ **Agilität.** Wenn Mitarbeiter in projektbezogenen Teams interdisziplinär zusammenarbeiten, können Kundenbedürfnisse schneller und zielorientiert eruiert und an das Dienstleistungsangebot angepasst werden. Dies wirkt verkrusteten Firmenstrukturen mit Abteilungsdenken entgegen und fördert stattdessen kundenzentrierte Lösungsansätze.
  - ▶ **Kundenmehrwert.** Die Optimierung interner Prozesse zur Ab-/Umsatzsteigerung ist mittelfristig die falsche Wahl. Insbesondere dann, wenn im Ergebnis kein Mehrwert für den Kunden entsteht. Die Erfolge von Unternehmen, die Customer Centricity leben und den Kunden in den Mittelpunkt aller Entscheidungen stellen, weisen den richtigen Weg.
  - ▶ **Omnichannel.** Kunden von heute informieren sich, suchen und kaufen über verschiedene Kanäle und Geräte – online wie stationär. Dienstleister müssen diesem individuellen Verhalten Rechnung tragen und dafür sorgen, dass der Kunde an jedem POS gleich guten Service bekommt.

## FAZIT

Die Umsetzung von Customer Centricity gelingt nicht von heute auf morgen. In erster Linie kommt es darauf an, zu erkennen, dass es nicht um Produkte und Dienstleistungen geht, sondern um den Mehrwert für den Kunden. Des Weiteren ist eine IT-Infrastruktur vonnöten, die es erlaubt, die Customer Experience perfekt zu begleiten. Als dritten Schritt müssen alle Mitarbeiter integriert und weitergebildet werden. Nur so können sie sich mit der neuen Unternehmenskultur identifizieren und im Kundenkontakt entsprechend agieren. Kein Zweifel: Der Weg hin zum kundenzentrierten Unternehmen bedeutet ein teils radikales Umdenken. Aber es lohnt sich. Kunden quittieren es mit Loyalität, wenn sie merken, dass ihr Dienstleister sie versteht und versucht, Wünsche zu erfüllen und Lösungen für Probleme zu finden.

AUTORIN: JUDITH SCHUDER  
DIRECTOR DEMAND GENERATION EUROPE,  
ENGHOUSE INTERACTIVE

[www.engageinteractive.de](http://www.engageinteractive.de)

## DIESE LÖSUNGEN UNTERSTÜTZEN BEI DER UMSETZUNG VON CUSTOMER CENTRICITY

### Enghouse Cloud

Mit cloudbasierten Lösungen haben Dienstleister das Ticket für einen Kundenservice in der Tasche, der neben Kompetenz eine starke emotionale Kundenbindung verspricht. Wer heute auf cloudbasierte Contact Center mit entsprechenden Kollaboration-Tools setzt, verschafft sich auf dem Weg zur optimierten Customer Journey einen Vorsprung im Wettlauf um den besten Kundenservice. Die Enghouse Cloud ist weltweit vielfach als Plattform für SaaS-Lösungen implementiert. Tausende von Agenten nutzen die Plattform erfolgreich in Deutschland. Im Rahmen einer Kooperation mit IBM steht für die Enghouse-Cloud ein lokaler Server-Standort in Frankfurt/Main zur Verfügung. Nicht zuletzt bietet die Enghouse Cloud damit sofortige Skalierbarkeit, garantierte Zuverlässigkeit und Kostensicherheit bei gleichzeitiger Eliminierung aller Betriebsrisiken.

### Enghouse UC

Eine einzige Anwendung für Chat, Video und Telefonie, prädestiniert für Contact Center. Enghouse UC bietet ein komfortables Benutzererlebnis für Dienstleister und deren Kunden und fördert somit die emotionale Bindung zwischen Anwender und

Anbieter im Sinne einer optimalen Customer Experience. Die Kollaborations- und Video-Lösung kann lokal installiert (On-Premises) oder auf Cloud-Servern in der EU gespeichert werden. Dies garantiert größtmögliche Sicherheit im Umgang mit personenbezogenen Daten.

### ELSBETH VocalCoach

Moderne Sprachanalyse-Software ist ein wichtiger Lösungsbaustein bei der Implementierung von Customer Centricity. Bei „ELSBETH VocalCoach“ handelt es sich um eine Softwarelösung zur vollautomatisierten Qualitätssicherung und Gesprächsoptimierung in Echtzeit. Mit ihr können emotionale Regungen eines Menschen während eines Geschäftsvorgangs festgestellt werden. Ob also der Kunde glücklich ist oder gerade aufgeregt, ob er eine schnelle Antwort wünscht oder ob die Kommunikation schroff wird. Anhand eines parallelen Suchverfahrens nach Phrasen, Schlüsselwörtern und Dialogpaaren untersucht die Software Gespräche auf vordefinierte Anforderungen. Die Nutzerführung ist intuitiv und selbsterklärend. Im Handumdrehen erhalten Anwender übersichtliche, grafische Auswertungen.

# Rundum bessere Customer Experience mit KI

Bieten Sie personalisierte, mit Biometrie abgesicherte Erlebnisse, die die Kundenzufriedenheit verbessern, den Umsatz steigern und die Kosten senken.

- Intelligente Lösungen für **alle Sprach- und Digitalkanäle**
- Biometrische Lösungen zur **Authentifizierung und Betrugsprävention**
- Conversational AI für **automatisierte Selfservice-Angebote**
- Lösungen zur **Effizienzsteigerung** der Agent:innen

Ob in der **Cloud** oder **On-Premise**, wir freuen uns, Sie auf Ihrer Reise zur optimalen Customer Experience zu unterstützen.

Sprechen sie uns an [cxexpertsEMEA@nuance.com](mailto:cxexpertsEMEA@nuance.com) oder besuchen Sie uns unter [www.nuance.de/enterprise](http://www.nuance.de/enterprise).



# DIESES PROGRAMM KENNT NUR GEWINNER

## NACHHALTIGE MITARBEITERBINDUNG DURCH ATTRAKTIVES BENEFIT-MODELL

Kaum eine Branche klagt nicht über personelle Engpässe. Nicht erst seit die Corona-Krise mit Lockdowns und Kurzarbeit das eine oder andere Unternehmen an seine Grenzen brachte, fehlt es an allen Ecken und Enden an geeignetem Personal. Und zwar über alle Qualifikationsniveaus und Branchen hinweg: Den Fachkräftemangel spürt die gesamte Wirtschaft. Im Wettstreit um Talente und loyale Mitarbeitende gilt es mehr denn je, an der Arbeitgeberattraktivität zu feilen: umso mehr in den Branchen, die klassischerweise im Niedriglohnsegment verortet sind.

Den Recherchen des CallCenterProfi-Rankings 2021 zufolge hat die Verunsicherung durch die Corona-Krise eine „chronische Unterversorgung an Fachpersonal und operativen Servicemitarbeitern“ ausgelöst. Ein Blick auf die aktuellen Zahlen macht die prekäre Lage deutlich: So ist das Angebot an Jobs im Servicecenter-Bereich um 29 Prozent gestiegen, die Nachfrage durch Bewerber jedoch um 39 Prozent gesunken. Ebenfalls gestiegen sind allerdings die Anforderungen an die Qualifikation der potenziellen Interessenten. Hinzu kommt eine weitere Herausforderung: Die Rekrutierung eines neuen Mitarbeitenden kann ein Unternehmen schnell einen fünfstelligen Betrag kosten. Hierunter fallen Aufwendungen für Personalagenturen oder Vermittlungsgebühren, Kosten für das Bewerberscreening sowie für die Einarbeitung und nicht selten mehrwöchige Schulungen. Daher war und ist es auch für Capita essenziell, in Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität zu investieren.

**Den Bewerber-Benefit steigern & die Loyalität erhöhen**  
Karrieremöglichkeiten, Vergütung, Betriebsklima, Teamgeist, Work-Life-Balance oder Nachhaltigkeit – viele Faktoren machen einen attraktiven Arbeitgeber aus und steigern dessen Wettbewerbsfähigkeit, Qualität und Image. Leistungsorientierte Vergütung sowie Anreiz- und Bonusysteme machen für Mitarbeitende besonders im Niedriglohnsektor einen greifbaren Unterschied. Und auch der Arbeitgeber profitiert von Vergütungsmodellen, die auf Leistung setzen: Betriebliche Anreize wirken erwiesenermaßen nicht nur positiv auf die Arbeitsmotivation, sondern können auch für eine engere Bindung zum Unternehmen sorgen. Allerdings nur dann, wenn diese Anreize so

konzipiert sind, dass tatsächlich alle davon profitieren. Unter dem Namen Capita Plus hat Capita zusammen mit dem Anbieter „Belonio“ ein Benefit-Programm für „mehr Netto vom Brutto“ ins Leben gerufen. Dabei können alle Mitarbeitenden, zusätzlich zu ihrem Gehalt, von einer Reihe weiterer Leistungen profitieren. Darunter fallen steuer- und abgabefreie Nacht-, Sonn- und Feiertagszuschläge, und – als besonderes Highlight – Sachbezüge in Form von monatlichen Gutscheinen, die ebenfalls steuerfrei sind.

Das zugrundeliegende Baukastenprinzip ermöglicht Capita jederzeit die flexible Ergänzung neuer Zusatzleistungen, um so dynamisch und attraktiv zu bleiben. Geplant sind unter anderem ein Internetkostenzuschuss, Sportangebote oder auch Mietfahrräder sowie Ergänzungen des umfangreichen Gutscheinportfolios um die Dimension Stromtarif. „Mit dem breiten Angebot in unserem Gutscheinpool an steuerfreien Leistungen sind unsere Mitarbeitenden in der Lage, ihr Guthaben aus Capita Plus für den Lebensbereich einzusetzen, der für sie am meisten Sinn macht. So können sie damit beispielsweise ihre Lebenshaltungskosten senken, wenn sie ihre Gutscheine für die monatliche Stromrechnung einsetzen“, erklärt André Stark, CEO Capita Germany und Sponsor des Capita-Plus-Programms. „Und das kommt gut an. Denn die Gutscheine können auch gesammelt oder verschenkt werden.“ So spendeten bei der Flutkatastrophe zahlreiche Mitarbeitende ihre Gutscheine an betroffene Kolleginnen und Kollegen – eine Aktion, die durch die digitale Bereitstellung der Gutscheine ohne viel Aufwand möglich war, ein sichtbares Zeichen der Solidarität setzte und vor allem eine konkrete finanzielle Unterstützung bot.

### Eine Win-win-Situation für alle Beteiligten

„Capitas Benefit-Programm ermöglicht uns nicht nur, finanzielle Anreize zu schaffen und unsere Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Auch unsere Auftraggeber begrüßen Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation, um die Fluktuation zu reduzieren“, so Stark.

Welche Werte für das Unternehmen in dem Benefit-Programm stecken, zeigt ein Blick auf das flexible Scoring-Modell: Will der Mitarbeitende von den steuerfreien Benefits profitieren, helfen ihm Flexibilität, Bildungsleistung sowie Loyalität, um Punkte im Scoring-Modell zu sammeln. Bedeutet ganz konkret: Im Kundenservice sind Schicht- und Wochenenddienste an der Tagesordnung. Einige Mitarbeitende sind jedoch nur eingeschränkt für alle Servicezeiten verfügbar. Deswegen honoriert Capita die freie Planbarkeit ihrer Angestellten. „In diesem Fall schaffen wir Anreize für Mitarbeitende, die mit ihrer Flexibilität anderen Kollegen, die nur eingeschränkt verfügbar sind, ermöglichen, bei Capita zu arbeiten. Hierbei spielt der Solidaritätsgedanke eine große Rolle“, stellt Stark klar.

Die Loyalität misst sich derweil an der Dauer der Betriebszugehörigkeit, wobei zwischen Kundenberatern, Führungskräften und Backoffice unterschieden wird. Denn während Kundenberater die Möglichkeit haben, über die freie Planbarkeit Punkte zu sammeln, ist Letzteres für die Backoffice-Teams keine Option. Um hier für ähnliche Bedingungen zu sorgen, werden die Kennzahlen der Betriebszugehörigkeit daher gestaffelt.

Der dritte Faktor zahlt auf den Bildungswillen ein: Der IHK-Abschluss Dialogmarketing, der zusätzlich von Capita subventioniert wird, steht symbolhaft für das zentrale Thema des lebenslangen Lernens, das im Scoring-Modell über diese Dimension verankert ist. Künftig sollen weitere Lernprogramme für alle Mitarbeitergruppen hinzukommen, die in einem bestimmten Zeitraum absolviert werden sollen, um Scoring-Punkte zu erzielen. Die hauseigene Entwicklung der digitalen Informationsplattform Capita Plus Digital ermöglicht dem Mitarbeitenden, alle Informationen rund um das Scoring-Modell, den Gutscheinstand, ihre individuelle leistungsorientierte Vergütung etc. unkompliziert einzusehen: Selfservice und Empowerment sind hier die Grundideen dieses Angebots.



### ANTJE BÜCHSENSCHUSS

*Antje Büchenschuss blickt auf über 20 Jahre Erfahrung in der Call-Center-Branche zurück und ist seit 2012 bei Capita tätig. Als Performance Managerin liegt einer ihrer Tätigkeitsschwerpunkte auf dem Bereich Capita Plus – dem Benefit-Programm für alle Mitarbeitenden, dessen Ziel es ist, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung zu erzielen sowie die Attraktivität von Capita als Arbeitgeberin kontinuierlich zu steigern.*

[www.capita-europe.com](http://www.capita-europe.com)

Das Benefit-Programm wurde bereits 2020 eingeführt und seitdem ständig unter Einbeziehung der Rückmeldungen aus der Belegschaft weiterentwickelt. Für Capita ohne Zweifel das richtige Instrument: Die vielen positiven Feedbacks aus allen Hierarchieebenen des Unternehmens bestärken uns darin, diesen Weg aktiv weiterzuentwickeln. Wir erleben in den letzten Jahren, unter anderem bedingt durch die Digitalisierung, einen massiven Wandel unserer Branche: Davon unberührt ist allerdings die Tatsache, dass es in unserem Business in erster Linie um den Menschen geht.

„Die Menschen, die bei uns arbeiten, machen uns aus. Sie stehen im Zentrum unserer Kultur und Werte und sind der Schlüssel zum Erfolg und Wachstum“, betont Stark. „Mit unserem Benefit-Programm Capita Plus tragen wir diesem Umstand Rechnung und das mit großem Erfolg.“

AUTORIN: ANTJE BÜCHSENSCHUSS,  
PERFORMANCE MANAGERIN, CAPITA EXPERIENCE

# DIE TRANSFORMATION DES CONTACT CENTERS

Neues Jahr, neue Trends – traditionell werfen viele Unternehmen zu Beginn eines neuen Jahres einen Blick in die Zukunft und auf die Entwicklungen, die die kommenden Monate begleiten und prägen werden.

Auch für Contact Center gibt es 2022 einige Neuerungen, die es lohnt, im Auge zu behalten. Welche das sind und welche Vorteile sie mit sich bringen, weiß Sebastian Wastlhuber, Business Development Manager Contact Center DACH beim Audio- und Videospezialisten Jabra.

## 1. USER EXPERIENCE UND ANALYSE-TOOLS

Die User Experience in den Fokus zu stellen und Prozesse so zu verbessern, dass Kunden einen optimalen Service erleben, ist nicht neu. Doch mit dem Einsatz von Analyse-Tools bekommt dieses Bestreben 2022 noch einmal eine neue Qualität. Oft hören Anrufer vor dem eigentlichen Gespräch mit dem Call Center Agent die Ansage, dass einzelne Gespräche zu Trainingszwecken aufgezeichnet werden. So können Agents im Nachgang noch einmal in Ruhe das Gespräch anhören und Verbesserungspotenzial erkennen. Gleichzeitig ist dies auch sehr limitiert, schließlich läuft die gesamte Kommunikation bei einem Telefonat über die Stimme, Mimik und Gestik fallen als Indikatoren, wie es beispielsweise um die Laune des Kunden oder auch die des Call Center Agents wirklich bestellt ist, weg. Darum wird der Einsatz cleverer Analysesoftware zukünftig umso wichtiger. Einerseits lässt sich die Kundenkommunikation so noch genauer messen, beispielsweise über eine Analyse der Stimme, die verrät, ob der Kunde entspannt oder gestresst ist. Agents können so in Echtzeit anpassen, wie sie

mit ihrem Anrufer umgehen oder welche Formulierungen sie nutzen. Das hilft nicht nur dabei, die User Experience noch angenehmer zu gestalten, sondern im besten Fall auch, Gespräche schnell zu deeskalieren.

## 2. KÜNSTLICHE INTELLIGENZ UND SELF-SERVICE-TOOLS

Auch künstliche Intelligenz (KI) ist kein neues Thema, entwickelt sich aber immer mehr zu einem unersetzlichen Asset für das Contact Center. KI-Anwendungen helfen unter anderem dabei, neue Trends im Kundenverhalten früh zu erkennen und damit veränderte Verhaltensweisen von Kunden vorherzusagen. Damit lassen sich Abläufe und Vorgänge im Contact Center noch besser optimieren. Doch künstliche Intelligenz kann auch in anderen Bereichen hilfreich sein: So können Voice-Bots Sprachbefehle erkennen und eingehende Anfragen entsprechend sowohl per Sprache als auch per Text beantworten. Werden sie dazu mit ent-

*Kunden schätzen es,  
wenn sie einfachere Probleme  
über Selfservice-Tools selbst  
lösen können.*

sprechenden Informationen gefüttert, sind sie ebenso in der Lage, passende Antworten für beispielsweise Kundenbeschwerden zu generieren. Eng damit zusammen hängt die Entwicklung der Selfservice-Tools, wo KI bereits in Chatbots oder virtuellen Assistenten zum Einsatz kommt. Diese Services sind zwar bereits im Einsatz, die Nachfrage von Kundenseite wird jedoch erwartungsgemäß 2022 noch weiter zunehmen. Kunden schätzen es, wenn sie einfachere Probleme über Selfservice-Tools selbst lösen können und sich dafür nicht erst telefonisch in eine Warteschlange einreihen müssen. Unternehmen sollten daher genau prüfen, welche Kundenanfragen besonders häufig kommen und wie diese mithilfe von Selfservices schnell und unkompliziert gelöst werden können. Das stellt nicht nur Kunden zufrieden, sondern entlastet auch Contact Center Agents deutlich, die sich wiederum komplexeren Aufgaben und Anfragen widmen können.

## 3. DIE CLOUD IM ZENTRUM

Seit Beginn der Corona-Pandemie sind viele Contact Center Agents im Homeoffice. Und auch zukünftig ist zu erwarten, dass zumindest ein Teil der Agents weiterhin dauerhaft oder größtenteils remote arbeiten wird. Das ermöglicht es Unternehmen, Talente unabhängig von ihrem Standort einzustellen – im War for Talents ein großer Vorteil. Gleichzeitig müssen Unternehmen sicherstellen, dass alle remoten Agents genauso mit Kunden interagieren kön-



SEBASTIAN WASTLHUBER

Business Development Manager  
Contact Center DACH, Jabra

nen, wie sie es auch aus dem Contact Center vor Ort tun würden. Dazu müssen sie zunächst einmal mit der richtigen Hardware ausgestattet werden. Neben PC und Monitor kommt es hier auch auf Peripheriegeräte an – gerade für Contact Center Agents sind professionelle hochwertige Headsets auch zu Hause unverzichtbar. In diesem Zusammenhang ist Cloud-Communication ebenfalls ein großes Thema. Viele Unternehmen und Contact Center arbeiten bereits mit entsprechenden Systemen, bei denen alle Anrufe über den PC laufen. Die Vorteile liegen dabei klar auf der Hand: Die Cloud bietet nicht nur die nötige Flexibilität, um von überall als Agent zu arbeiten, sie senkt auch die Gesamtkosten eines Contact Centers. Dazu kommen eine verbesserte Sicherheit sowie Compliance. Auch der Einsatz von weiteren Cloud-Technologien wird 2022 so wichtig wie nie zuvor. Denn um auch die interne Kommunikation zu fördern und stets alle benötigten Programme und Informationen bereitzustellen, braucht es entsprechende Softwarelösungen. So werden Unternehmen mehr als je zuvor ihre Systeme in die Cloud migrieren.





© jabra

4.

#### SICHERHEIT ERHÖHEN

Mit der remoten Arbeit und der Nutzung der Cloud gehen auch höhere Sicherheitsrisiken einher. Unternehmen müssen daher ihre Sicherheitsmaßnahmen prüfen und verbessern. Beispielsweise kann eine Zwei-Faktor-Authentifizierung bereits verhindern, dass Unbefugte auf Programme oder Daten zugreifen können. Doch nicht nur Arbeitgeber müssen auf Sicherheit achten, auch Arbeitnehmer sind hier gefragt. Schulungen zum Thema speziell für Mitarbeitende im Homeoffice schaffen Aufmerksamkeit, zeigen mögliche Schwachstellen auf und lehren, wie Agents ihr Netzwerk wirklich sicher gestalten können. Hilfreich sind auch klare Sicherheitsrichtlinien für die remote Arbeit, an denen sich Contact Center Agents im Zweifel orientieren können.

5.

#### AGENT EXPERIENCE

Nachdem Unternehmen erkannt haben, wie wichtig die User Experience im Contact Center ist, sollten sie nun auch die Agent Experience in den Fokus stellen. Schließlich sind die Agents diejenigen, die das Unternehmen im Kundengespräch repräsentieren. Entsprechend sollten sie sich wohl fühlen und unterstützt werden. Die Möglichkeiten dazu sind zahlreich: Wie bereits angesprochen, ist die richtige Ausrüstung im Homeoffice unentbehrlich. Doch diese sollte sich nicht nur auf das unbedingt Nötige beschränken, vielmehr gilt es, die Mitarbeitenden einzubinden und abzufragen, was sie individuell vielleicht noch für ihre Arbeit benötigen. Auch eine stärkere Einbindung in das gesamte

*Mit der remoten Arbeit und der Nutzung der Cloud gehen auch höhere Sicherheitsrisiken einher.*

Unternehmen kann hilfreich sein. Viel zu oft sind Contact Center Silo-Abteilungen, die nur wenig Kontakt mit anderen Abteilungen haben. Dabei kann der Austausch für beide Seiten wichtig sein. Agents werden immer wieder mit hochkomplexen Anfragen konfrontiert, für die sie die Expertise eines Kollegen benötigen. Ist das Contact Center gut in das Unternehmen eingebunden, läuft der Austausch schnell und reibungslos. Die Experten aus den einzelnen Abteilungen erfahren Kundenfeedback wiederum aus erster Hand – häufen sich beispielsweise Beschwerden über einen bestimmten Aspekt, können sie zeitnah darauf reagieren. Eine weitere Möglichkeit sind regelmäßige, kurze Schulungen mit personalisiertem Feedback. So werden Agents gefördert, weitergebildet und erfahren ganz auf sie zugeschnitten, was sie noch verbessern müssen. Langfristig wirken sich all diese Maßnahmen positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus und verbessern die Bindung der Agents an das Unternehmen.

AUTOR: SEBASTIAN WASTLHUBER,  
BUSINESS DEVELOPMENT MANAGER  
CONTACT CENTER DACH, JABRA

# BRITISCHE AUTOBRANCHE FÜR E-MARKT-REGULIERUNG

„Ofcharge“ soll den Ausbau von Ladestationen und auch eine faire Preisentwicklung kontrollieren.

Der Handelsverband der britischen Automobilindustrie, die Society of Motor Manufacturers and Traders (SMMT), fordert die Einführung einer unabhängigen Regulierungsbehörde für den boomenden E-Automarkt. Diese soll den Namen „Ofcharge“ („Office of Charging“) tragen und sowohl darauf achten, dass sich die Preise an den E-Ladestationen fair entwickeln, als auch den Ausbau ebensolcher Stationen vorantreiben.

#### „Braucht mehr als Investitionen“

„Die Automobilindustrie stellt sich der Herausforderung, bis zum Jahr 2035 ein neues Auto und einen neuen Van auf den Markt zu bringen, die keine Emissionen verursachen“, erklärt SMMT-CEO Mike Hawes. Wenn dieses Ziel erreicht wird, könne sich Großbritannien einen wichtigen Vorteil gegenüber allen anderen Märkten der Welt verschaffen. „Um das zu schaffen, braucht es aber mehr als Investitionen. Das erfordert ein entsprechendes Engagement aller Stakeholder, insbesondere der Hersteller und Betreiber von Ladestationen“, betont der Experte.

Neueste Umfragen hätten gezeigt, dass sich die Konsumenten mittlerweile mehr Sorgen darum machen, ob sie ein ausreichendes Netz an E-Ladestationen zur Verfügung haben, als darum, ob sie die Reichweite einer Batterie auch bis an ihr Ziel bringt. „Mit der Einführung einer unabhängigen Kontrollinstanz wollen wir sicherstellen, dass die Konsumenten die bestmögliche Erfahrung genießen können. Sie soll klare und verhältnismäßige Ziele definieren und Betreiber und lokale Behörden dabei unterstützen, die Wünsche der Konsumenten bestmöglich zu befriedigen“, so Hawes.

#### Mehr Autos als Ladestationen

Wie aus dem Bericht der SMMT hervorgeht, haben die Zuwachsraten beim Verkauf von elektrisch betriebenen Fahrzeugen mittlerweile jene des Ausbaus von E-Ladestationen deutlich hinter sich gelassen. Demnach konnte deren Zahl zwar im Laufe des vergangenen Jahrzehnts von nur 1.500 im Jahr 2011 auf über 48.000 im Jahr 2021 gesteigert werden. „Die Menge der verkauften E-Autos auf der Straße ist aber ab 2019 wesentlich schneller angestiegen als die der Ladestationen“, schildern die Experten. Diese kritisieren außerdem, dass das Ausrollen der Ladestationen je nach Landesregion unterschiedlich schnell verläuft. „Im Süden Englands ist man schon viel weiter als im Norden“, stellt die SMMT klar. „Öffentliche Ladestationen sind ein zentraler Punkt, wenn es um die Kundenzufriedenheit geht und werden zudem auch von kommerziellen Autofloten benötigt.“



© unsplash.com, Weidemar Brandt

E-Auto: zu wenig Ladestationen in England vorhanden

AUTOR: RED./SMMT

[www.smmt.co.uk](http://www.smmt.co.uk)



# BANKEN ÜBERSTEHEN PANDEMIE BESSER ALS ERWARTET

**Global Banking Annual Review:**  
Eigenkapitalrendite bei 6,7 % –  
bis 2025 Erholung auf 7 bis 12  
Prozent möglich

**Klare Aufteilung in  
Gewinner und Verlierer:**  
10 % der Unternehmen  
verbuchen Gesamtgewinne der  
Branche für sich

**Fintechs und spezialisierte  
Finanzdienstleister**, z. B. im  
Payment-Sektor, mit höheren  
Bewertungen

Die globale Finanzdienstleistungsbranche hat die wirtschaftlichen Folgen der Covid-19-Pandemie besser als erwartet überstanden. Allerdings sank 2020 die Eigenkapitalrendite (RoE) auf 6,7 % – mit deutlicheren Verlusten in Europa. Dabei mussten Banken ihre Renditen von 6 % auf 3 % halbieren. Insgesamt stehe die Branche vor einer Erholung, so der Report. Bis 2025 ist eine globale Eigenkapitalrendite zwischen 7 und 12 Prozent möglich. Dies geht aus dem 11. Global Banking Annual Review der Unternehmensberatung McKinsey & Company hervor, für die weltweit 599 Banken untersucht wurden.

**Große Divergenz zwischen Gewinnern und Verlierern**  
„Die globale Bankenlandschaft teilt sich immer mehr in Gewinner und Verlierer“, sagt Max Flötotto, Senior Partner und Leiter der deutschen Banking Practice bei McKinsey. Nur 10 % der untersuchten Finanzdienstleister verbuchten die gesamten Gewinne der Branche für sich. Die Studie zeigt die wesentlichen Ursachen für diese Divergenz:

*„Die Gewinner aus der Branche zeigen, dass es geht. Sie vereinen ein digitales Kundenerlebnis mit eingebetteten Finanzdienstleistungen, schlanken internen Prozessen und einem Fokus auf kontinuierlicher Innovation.“*



© Adobe Istock

An ihrer Geografie und der Größe können Banken nur schwer kurzfristig etwas ändern. Ein weiterer Faktor, das Geschäftsmodell, liegt aber sehr wohl in der Hand der Institute. Flötotto: „Die Gewinner aus der Branche zeigen, dass es geht. Sie vereinen ein digitales Kundenerlebnis mit eingebetteten Finanzdienstleistungen, schlanken internen Prozessen und einem Fokus auf kontinuierlicher Innovation.“

Schwächere Institute können aufholen, aber die Zeit drängt: McKinsey-Analysen zeigen, dass zwei Drittel des während eines gesamten Konjunkturzyklus generierten Wertes, wie beispielsweise die Marktkapitalisierung, in den ersten zwei Jahren nach einer Krise geschaffen werden. „Die Geschichte zeigt, dass Institute, die in den ersten zwei Jahren nach einer Krise mutige Wachstumsschritte unternehmen, diese Gewinne in der Regel längerfristig halten können“, so Flötotto.

#### **Spezialisierte Finanzdienstleister schneiden besser ab als Universalbanken**

Ein weiteres Studienergebnis: Fintechs und spezialisierte Finanzdienstleister – in den Bereichen Zahlungsverkehr, Verbraucherfinanzierung oder Vermögensverwaltung – haben durchgehend höhere Bewertungsmultiplikatoren als die meisten globalen McKinsey & Company Universalbanken. Ein Beispiel sind Payment-Anbieter, mit einem Kurs-Buchwert-Verhältnis von 8,5. „Einige Fintechs entwickeln sich innerhalb weniger Jahre von einer groben Skizze zu Unternehmen mit Bewertungen in Milliardenhöhe“, sagt Reinhard Höll, Partner im Düsseldorfer Büro von McKinsey. So haben Payment-Spezialisten zusammen mit Börsen und einigen Wertpapierfirmen mehr als 50 Prozent der

1,9 Billionen Dollar Marktkapitalisierung, die die Branche seit Beginn der Pandemie hinzugewonnen hat, für sich verbucht. Finanzdienstleistungen insgesamt (einschließlich Banken, Fintechs und Spezialisten) werden mit dem 1,3-Fachen des Eigenkapitalbuchwerts gehandelt, weit unter dem 3-Fachen der übrigen Sektoren. Betrachtet man nur die Banken, sinken die Bewertungen auf das 1-Fache, und die Hälfte der Akteure wird sogar unter dem Eigenkapitalwert gehandelt.

AUTOR: .RED

#### **ÜBER MCKINSEY**

McKinsey ist eine weltweit tätige Unternehmensberatung, die Organisationen dabei unterstützt, nachhaltiges, integratives Wachstum zu erzielen. Wir arbeiten mit Klienten aus dem privaten, öffentlichen und sozialen Sektor zusammen, um komplexe Probleme zu lösen und positive Veränderungen für alle Beteiligten zu schaffen. Wir kombinieren mutige Strategien und transformative Technologien, um Unternehmen dabei zu helfen, Innovationen nachhaltiger zu gestalten, dauerhafte Leistungssteigerungen zu erzielen und Belegschaften aufzubauen, die für diese und die nächste Generation erfolgreich sein werden. In Deutschland und Österreich hat McKinsey Büros in Berlin, Düsseldorf, Frankfurt am Main, Hamburg, Köln, München, Stuttgart und Wien. Weltweit arbeiten McKinsey Teams in mehr als 130 Städten und 65 Ländern. Gegründet wurde McKinsey 1926, das deutsche Büro 1964. Globaler Managing Partner ist seit Juli 2021 Bob Sternfels. Managing Partner für Deutschland und Österreich ist seit März 2021 Fabian Billing.

🌐 Erfahren Sie mehr unter: [www.mckinsey.de/uber-uns](http://www.mckinsey.de/uber-uns)

# GEFÄHRLICHE SCHATTEN-IT

Setzen Mitarbeiter ohne Wissen der IT-Abteilung Software ein, entsteht eine Schatten-IT. Avision klärt auf, warum dieses Vorgehen eine akute Gefahr ist und welche Maßnahmen Unternehmen dagegen ergreifen müssen.

Unternehmen sind im digitalen Geschäftsalltag auf eine ganze Reihe verschiedener Tools und Technologien angewiesen. Um Daten- und Sicherheitsproblemen vorzubeugen, führen IT-Abteilungen offizielle Listen der verwendeten Software, halten sie stets auf dem neuesten Stand und entwickeln sie weiter.

Im Dunkeln verbergen sich daneben allerdings oft unzählige weitere Programme, die Mitarbeiter ohne Wissen der IT-Abteilungen zwar sorglos, aber meistens ohne böswillige Absicht verwenden. Was macht diese Schatten-IT aus, zu welchen Problemen führt sie und wie müssen Unternehmen ihr entgegensteuern?

► **DEFINITION.** Schatten-IT besteht als Parallelwelt neben den offiziell geführten Anwendungen und kann dennoch die gleiche Bedeutung erlangen. Die vielen kleinen Tools, Open-Source-Produkte oder Schnittstellen zu offiziellen Anwendungen sind in der Schattenwelt allerdings nicht dokumentiert und auch kein Teil des Monitorings.

► **PROBLEM.** Inoffizielle Software führt zu Sicherheitschwachstellen, etwa dann, wenn undokumentierte Schnittstellen den unerlaubten Zugriff auf sensible Daten erlauben. Das Log4j-Problem zeigt auch deutlich, dass Unternehmen sich nicht vertrauensvoll auf Anwendungen von außerhalb verlassen dürfen. Hier kommt es schnell zu Kontrollverlust und ungewolltem Legacy Code: Beides müssen IT-Abteilungen unbedingt vermeiden.

► **GRÜNDE.** Komplizierte Prozesse und zu knapp kalkulierte Budgets begünstigen die Entstehung einer Schatten-IT. Auch keimendes Misstrauen zwischen Fachabteilung und IT kann schnell dazu führen, dass Mitarbeiter auf eigene Applikationen setzen.

► **GEGENMASSNAHMEN.** IT-Abteilungen können durch entsprechende Voreinstellungen die Installation neuer Software durch Mitarbeiter unterbinden. Systeme und Projekte müssen allerdings auch auf bereits bestehende Schatten-IT überprüft werden. Der erste Schritt besteht in einer Bestandsaufnahme, denn Legacy Code und inoffiziell eingesetzte Anwendungen sind weiter verbreitet, als es sich viele IT-Abteilungen eingestehen wollen.



**NADINE RIEDERER**

CEO bei Avision

Auch die Unternehmensstruktur muss hinterfragt werden. Schatten-IT kann mit den richtigen Prozessen vorgebeugt werden, etwa einem betrieblichen Vorschlagswesen für neue Lösungen. Bei inoffiziellen Tools sollten Unternehmen Selbstreflexion betreiben: Wieso wurde die Software gewählt? Fehlt die Funktion auf der offiziellen Liste? Warum wurde sie nicht aufgenommen?

„Es ist durchaus legitim, dass Mitarbeiter selbstständig entscheiden, was sie zum Arbeiten benötigen“, erläutert Nadine Riederer, CEO bei Avision. „Allerdings ist die richtige Kommunikation mit den entsprechenden Stellen ausschlaggebend. Auf diesem Weg kann geklärt werden, ob die Anschaffung eines Tools für das Unternehmen generell sinnvoll ist und ob es in die offizielle Liste aufgenommen werden sollte. Gespräche mit der IT-Abteilung können viel Arbeit und eine Schatten-IT verhindern.“

AUTOR: RED.

# Verbindung schaffen!

[www.servotel.com](http://www.servotel.com)



Call Center  
Info Center  
Support Center  
Store Center  
E-Mail Center  
Pharma Center  
Travel Center  
Lift Center  
Outbound Center  
Facility Center  
Ticket Center  
System Schnittstellen  
Online Terminkalender  
Online Wissensdatenbank

 **SERVOTEL**

**Servotel CallCenter Dienstleistungen GmbH**  
Guglgasse 15, 1110 Wien, Austria  
Freeline: 0800 / 0800 78  
E-Mail: [info@servotel.com](mailto:info@servotel.com)



# INTRE

Magazin für  
Business Success  
Management

[www.intre.cc](http://www.intre.cc)