

KUNDEN-KONTAKT-CENTER-LEITERIN MIT LEIB UND SEELE

Claudia Gabler

CUSTOMER FOCUS Vom Stiefkind zum angesehenen Kunden-Kontakt-Center: Der Weltbild Verlag setzt auf nachhaltige Kundenbeziehungen und Mitarbeiterentwicklung – mit Erfolg. CMM im Gespräch mit Christina Ghitti, die vor sechs Jahren die Leitung des Kunden-Kontakt-Center übernommen und die Service-Organisation vom Abwickler zum Wertschöpfer entwickelt hat.

CMM: Frau Ghitti, Sie sind schon seit vielen Jahren bei der Verlagsgruppe Weltbild für den Bereich Kunden-Kontakt-Center (KKC) tätig. Welche Herausforderungen stellen sich Ihnen als Leiterin des Centers vor sechs Jahren?

Ghitti: Wir waren zu diesem Zeitpunkt noch sehr abwicklungsbezogen tätig und angewiesen, die Kundenkontakte möglichst kurz zu halten. Die Zeit für Anrufe war begrenzt, und die Hauptsache war, dass wir eine hohe Effizienz an den Tag legten. Der Kundendienst wurde innerhalb der Firma als eine Art Stiefkind behandelt und war im Gebäude dementsprechend gut versteckt. Er galt als reiner Kostenfaktor, und die Mitarbeiter fühlten sich wenig wertgeschätzt, was sich natürlich auch auf ihren Umgang mit den Kunden auswirkte.

Die grosse Herausforderung für mich bestand darin, die Geschäftsleitung davon zu überzeugen, dass ein Kundendienst in der Lage ist, einen echten Mehrwert für die Firma zu generieren, dass er dazu aber optimal aufgebaut und strukturiert sowie mit einem entsprechenden Budget ausgerüstet werden muss.

Mein Ziel war es, vom Callcenter-Image wegzukommen und durch emotionale Betreuung bleibende Kundenkontakte aufzubauen. Die Anrufe unserer Mitarbeiter durften aus Kundensicht nicht länger als störend oder gar aufdringlich empfunden werden, sondern sie sollten für den Kunden ganz im Gegenteil wertschöpfend sein, Vertrauen aufbauen und so die Kundenloyalität fördern. Verfügt man erst einmal über eine derartige Vertrauensbasis, kann man dem Kunden auch problemlos passende Zusatzprodukte anbieten und so zusätzliche Wertschöpfung erzielen. Zudem ist es in einem solchen Gespräch auch möglich, Informationen über den Kunden zu sammeln, um ihm in Zukunft massgeschneiderte Angebote zukommen lassen zu können. Der Fokus im Gespräch ist nicht mehr die Länge, sondern die Qualität. Vor sechs Jahren war ich von dieser Idealvorstellung eines Kundendienstes aber noch weit entfernt.

CMM: Was haben Sie damals unternommen, um Ihrer Idealvorstellung näherzukommen?

Ghitti: Ich musste als Erstes die Geschäftsleitung von mei-

nen Ideen überzeugen. Das Thema Reorganisation des Kundendienstes überhaupt ins Spiel bringen. Denn nur wenn man die volle Unterstützung des Top-Managements hat, kann man ein derartiges Projekt überhaupt angehen. Als dies der Fall war, haben wir unsere Organisation erst einmal von Grund auf durchleuchtet. Die Mitarbeiter wurden dabei voll mit einbezogen. In Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen PIDAS ist es dann gelungen, auf Basis des Customer Care Concept ein zukunftsweisendes Servicemodell mit dem entsprechenden Umsetzungsplan zu entwickeln. Durch den frühen Einbezug aller Beteiligten war die Akzeptanz des Projektes und der Veränderungen sehr gross, denn die Mitarbeiter realisierten, wie wichtig ihre Meinung für das Unternehmen ist, und fühlten sich ernst genommen.

Die organisatorischen Veränderungen hatten auch einen grossen Einfluss auf meine eigene Position. Ich konnte viel Verantwortung an meine drei Teamleiterinnen delegieren, sodass nun Know-how und Erfahrung auf mehrere Köpfe verteilt waren, und ich nicht länger aktiv im Tagesgeschäft eingebunden war. So blieb mir mehr Zeit für die strategische Ausrichtung unserer Service-Organisation.

Die Veränderungen der Organisation gingen Hand in Hand mit einem Umzug in ein neues Gebäude. Wiederum arbeitete das Team aktiv bei der Planung und Einrichtung der neuen Arbeitsplätze mit, und parallel zum Umzug in unsere schönen Büros traten dann ab Tag Eins auch die Änderungen in Kraft. Diese Neuerungen im Rahmen eines Umzugs umzusetzen, war ideal und ein grosser Schritt in eine neue Service-Ära!

CMM: Wie sieht Ihr Kundendienst heute, fast drei Jahre nach der Einführung der Veränderungen aus?



Leitet mir viel Liebe und Leidenschaft das Kunden-Kontakt-Center des Weltbild Verlags: Christina Ghitti



Dass der Mitarbeiter das höchste Gut ist, ist bei Weltbild kein Lippenbekenntnis: Feng Shui, Kreativ- und Wellness-Oasen: Weltbild bietet seinen Contactcenter-Mitarbeitern die schönsten Räumlichkeiten, die ich in 15 Jahren gesehen habe.

Ghitti: Wir sind heute ein Kunden-Kontakt-Center und eine sehr geachtete Abteilung des Unternehmens. Seit dem Umzug sind wir physisch gut sichtbar gleich neben dem Eingang positioniert, um zu demonstrieren, wie wichtig uns unsere Kunden sind. Alle Mitarbeiter sind mit viel Herzblut und Leidenschaft bei der Sache, identifizieren sich mit dem Weltbild Verlag und denken ausgesprochen unternehmerisch.

Wir werden längst nicht mehr nur als Kostenfaktor und notwendiges Übel gesehen, sondern haben bewiesen, dass wir durch Zusatzverkäufe und Generierung von Leads für Partnerfirmen auch direkten finanziellen Mehrwert bringen. Wir arbeiten sehr eng mit der Marketingabteilung und der Geschäftsleitung zusammen und entwickeln und implementieren neue Projekte von Beginn weg gemeinsam.

CMM: Welche Themen beschäftigen Sie bezüglich des Kunden-Kontakt-Centers heute und im Hinblick auf die Zukunft am meisten?

Weltbild beim Customer Care Day 2012

Erfahren Sie mehr am Customer Care Day 2012 vom 26. Januar in der Giesserei in Zürich-Oerlikon. Weltbild CEO, Rita Graf, diskutiert mit C-Level-Vertretern von Swiss, Mobility und Interhome zum Thema «Wo und wann lohnt es sich, in Customer Care zu investieren... aus KUNDENSICHT?». Zudem präsentiert PIDAS an diesem Anlass erstmals die neue Version (2.0) des Customer Care Concept, das State-of-the-Art Framework für Service-Exzellenz. Infos und Anmeldung unter: www.pidas.com

Ghitti: Das sind einerseits technische Umstellungen, neue Systeme wie z.B. ein CRM-System, die zurzeit implementiert werden. Andererseits beobachten wir aufmerksam die Entwicklungen am Markt: Was wollen die Kunden heute? Wie wollen sie in Zukunft betreut werden? Soll man auf Social-Media-Plattformen wie Twitter oder Facebook etc. aktiver werden? Was bedeutet für uns die Integration des «Mobile»? Der zukünftige Kunde möchte überall dort bestellen und kaufen, wo er gerade ist und wann er gerade Lust dazu hat. Dem muss Rechnung getragen werden. Multichanneling ist hier das Zauberwort. Aktuell haben wir beispielsweise den Kauf per QR-Kundenmatrix über iPhone in unser Angebot aufgenommen. Diese neuen Dimensionen der Kundenwünsche führen auch zu erhöhten Anforderungen an meine Mitarbeiter, die sich stets mit den neuesten Technologien auskennen müssen, wie z.B. mit E-Books oder Tablet PCs. Ein grosser Warenmix erfordert systemtechnisch komplexere Unterstützung. Technologien müssen für die Zukunftsmärkte aufgerüstet werden, und es stellt sich die Frage, wie man die Mitarbeiter am besten darauf vorbereiten kann. Der Weltbild Verlag verfügt über eine hohe Sozialkompetenz bei der Mitarbeiterrekrutierung und -behandlung. Neue Ausbildungsgänge müssen entwickelt werden, ohne dass die Kosten dabei ins Uferlose wachsen dürfen. Wir integrieren gerne auch Menschen mit Behinderungen oder in Ausbildung und entwickeln unsere Mitarbeiter weiter. Dies soll auch in Zukunft so bleiben, denn der Mensch muss immer an erster Stelle und im Vordergrund stehen – dies trifft auf unsere Kunden und unsere Mitarbeiter gleichermaßen zu! ■