

## interview

# „Der Kunde weiß soviel wie nie zuvor“

Herbert Schandl, Geschäftsführer von Walter Services, spricht über bestens informierte Kunden, seine zwiespältiges Verhältnis zum Chat und warum sich am Ende doch die Qualität durchsetzt.

**FORMAT:** Unternehmen lagern immer mehr an ihre Kunden aus. Erlagscheine werden online eingezahlt, der Handy-Tarif über die Website umgestellt. Wird aus dem Customer Service ein Customer Self Service?

**Schandl:** Die Kunden werden immer mehr zum Self Service gelenkt, ja. Die Idee ist, dass sie sich einfache Dinge über das Internet selbst regeln. Tarifwechseln und Adressänderungen können sie ohne große Beratung durchführen und das rund um die Uhr.

**FORMAT:** Wenn die Tendenz dahin geht, muss das Auswirkungen auf den Dienstleister haben ...

**Schandl:** Uns bleiben die schwierigen Fälle (lacht), weil die leichten Themen praktisch schon erledigt sind.

Wir werden angerufen wenn es komplex wird und das bedeutet dass die Gesprächs- und Bearbeitungszeit nach oben geht. Wir müssen die Mitarbeiter noch besser schulen. Die Kunden sind so gut vor informiert wie noch nie.

**FORMAT:** Wer auf Shopping-Websites unterwegs ist, wird neuerdings auch schon angechattet. Ist das der neueste Schrei im Kundenservice?

**Schandl:** So weit verbreitet ist der Chat noch nicht, er ist aber im Kommen. Ich bin aber noch etwas skeptisch.

**FORMAT:** Warum?

**Schandl:** Zum einen ist der Chat toll weil man dem Kunden auf dem Weg sogar noch mehr Informationen geben kann als bei einem Telefonat, etwa einen Link mitsenden. Blöd ist, dass sich die Bearbeitungszeit für den Agent verlän-

gert, weil viele Kunden abschweifen, sich mit dem Antworten Zeit lassen. Die gehen dann vermutlich zum Kühlschrank. Dass Agents mit mehreren Kunden parallel chatten, halte ich für beide Seiten unzumutbar. Prinzipiell glaube ich aber an das Thema.

**FORMAT:** Das Thema Bearbeitungszeit führt uns direkt zum Thema Kosten. In schwierigen Zeiten steigt die Tendenz bei den Unternehmen, ihre internen Kosten durch Auslagerung zu optimieren.

**Schandl:** Das Outsourcen ist wieder ein großes Thema, besonders im Customer

service. Die gesamte Kundenhistorie abbilden können. E-Mail, Fax, Brief, Anruf. Der Kunde sucht sich heute den Kanal selbst aus über den er mit ihnen kommunizieren will. Und sie als sein Dienstleister müssen alle diese Kanäle anbieten.

**FORMAT:** Wie hoch ist der E-Mail-Anteil im Call Center?

**Schandl:** In manchen Branchen liegt er schon über 50 Prozent.

**FORMAT:** Der nächste Kommunikationskanal sind die sozialen Medien. Bieten Sie das auch schon an?

**Schandl:** Logisch, wir kommunizieren auf dem Kanal den der Auftraggeber wünscht. Facebook und Co. sind die Zu-



„Der Kunde sucht sich heute den Kanal selbst aus über den er mit ihnen kommunizieren will.“

Walter Schandl Geschäftsführer Walter Services

Care. Warum? Gerade für kleinere Firmen ist es interessant von den Skaleneffekten eines großen Dienstleisters zu profitieren. Mit dem geschulten Personal das der Dienstleister ohnehin hat, kann der auch für einen mittelständischen Kunden eine Kampagne oder Serviceline einschieben. Wir haben das Prozess-Know how und können dem Kunden maßgeschneiderte Lösungen anbieten.

**FORMAT:** Welche Effizienz-Ressourcen können mit guter Technologie eigentlich noch gehoben werden?

**Schandl:** Unsere Call Center sind technisch am Letztstand und die meisten unserer Kunden haben auch ganz gut gepflegte Kundendatenbanken. Eine CRM-Software (Anm. Kundenbindungsprogramm) muss heute die ge-

kunft. Über die Kanäle können ganz neue Service-Konzepte aufgezogen werden. Bei manchen Produkten oder Dienstleistungen könnte das sogar so weit gehen, dass der eine Kunde dem anderen Kunden hilft. Oft gibt es da draussen Experten-Wissen, das sie nicht einmal in der Firma haben. Als Auftraggeber müssen sie sich nur überlegen, wie sie es einholen und die Experten belohnen.

**FORMAT:** Sie dürfen die meisten ihrer Auftraggeber nicht nennen, weil die nicht gerne zugeben, dass sie kein haus-eigenes Call Center mehr haben oder nie eines hatten. Wer kann es sich heute überhaupt noch leisten ohne Drittanbieter zu arbeiten, zumindest um Spitzen abzufedern?

**Schandl:** Unsere Auftragsbücher sind



## ZUR PERSON

Herbert Schandl, 51, ist seit Mitte 2009 Geschäftsführer der Walter Services. Die Firma gehört zu den drei großen Customer-Care-Dienstleistern und ist Marktführer in Österreich. 500 Mitarbeiter setzen heuer 20 Millionen Euro um, vor allem mit Kunden aus dem Energie-, Telekom- und Medien-Bereich. Schandl ist ein Urgestein im Kundenservice. Er war u.a. beim ÖAMTC und baute für max.mobil (T-Mobile) das Customer Care auf und leitete es über Jahre.

gut gefüllt. Wir merken es auch an den Ausschreibungen, dass die immer mehr große Unternehmen ans Auslagern denken. Einzig Banken und Versicherungen sind da noch etwas zurückhaltend.

**FORMAT:** *Die Firmen lagern aus, damit sie es billiger bekommen. An welchen Rädchen drehen Sie, ohne an Qualität zu verlieren oder die Mitarbeiter systematisch auszubrennen?*

**Schandl:** Es ist die richtige Mischung aus Erfahrung, Prozess-Know-how und Technologie-Einsatz. Unsere Agents sind bestens geschult und in unterschiedlichen Projekten einsetzbar. Zeiten ohne Projekte werden anderweitig produktiv genutzt.

**FORMAT:** *Sie haben einmal gesagt, dass sei nicht jeden Auftrag annehmen.*

**Schandl:** Das stimmt nach wie vor. Aufträge die sich nicht rechnen, nehmen wir nicht an. Schon klar, den Preis gibt der Billigstbieter am Markt vor.

**FORMAT:** *In den letzten Jahren gab es in Österreich etliche Call Center-Pleiten. Schrumpft der Markt weiter?*

**Schandl:** In Österreich gibt im Prinzip nur mehr drei große (Anm. Walter Services, TelePerformance, CCC) und ein paar mittelgroße Dienstleister. Da gibt es nicht mehr viel zu konsolidieren. Jedoch werden sich die Qualitätsanbieter immer mehr durchsetzen und die Callcenter-Betreiber, die nur auf Dumping-Preise setzen, werden step by step vom Markt verschwinden.

**FORMAT:** *Es gab immer wieder auch Versuche, ins Ausland auszulagern. Ist Near- und Offshoring ein Thema?*

**Schandl:** Es gab einige Projekte, die aber nicht erfolgreich waren. Die Kunden wollen zwar Geld sparen, aber nicht ins billige Polen oder die Türkei auslagern. Manche Anrufer haben ja schon ein Problem, wenn sie am anderen Ende der Leitung einen bundesdeutschen Ak-

zent hören. Und für die reibungslose Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber hat sich einfach bewährt, wenn die Wegzeiten kurz sind.

**FORMAT:** *Welche Fähigkeiten müssen denn die Projektmanager mitbringen, die an der Schnittstelle zwischen Auftraggeber und Dienstleister arbeiten?*

**Schandl:** Sie müssen Organisations-talent haben und Prozessdenken mitbringen. Und – ganz wichtig – die Chemie muss stimmen, auf beiden Seiten.

**FORMAT:** *Ein Projektleiter ist in einem Call Center schon die Karriereleiter hochgeklettert. Wie leicht tun sie sich mit der Rekrutierung von Mitarbeitern. Der Job gilt als stressig, nicht wahnsinnig gut bezahlt und in der Branche gibt es leider noch immer paar schwarze Schafe, die den Ruf der Branche beschädigen.*

**Schandl:** Es ist sicher nicht der Traumjob eines Maturanten im Call Center zu arbeiten, das sehe ich schon ein. Wir haben aber etliche Studenten, die das guten Nebenjob mit sehr flexibler Arbeitszeit schätzen. Wenn ich den Markt in Österreich und meine letzten Mitarbeiter-Befragungen anschau, kann ich das mit reinstem Gewissen sagen. Vom guten Feedback war ich selber überrascht. Der Ruf der Branche ist zu unrecht so schlecht. Wir haben Angestelltenverträge und zahlen Kollektivvertrag wie Handel und Gwerbe.

**FORMAT:** *Was wird Ihre Branche 2011 besonders beschäftigen?*

**Schandl:** Die TeleSales-Novelle wird die Branche etwas durchrütteln. Für die Kollegen, die sich ausschließlich auf Outbound-Anrufe spezialisiert haben, wird das sicher eine Herausforderung, im Zwei-Jahres-Rythmus die Zustimmung vom Kunden einzuholen, dass sie ihn anrufen dürfen. Persönlich bin ich der Meinung, dass man einen Kunden ohnehin nur dann kontaktieren sollte, wenn der sein „Okay“ gegeben hat.

INTERVIEW: BARBARA MAYERL