

### **Kurzporträt**

*Klaus Busch wurde 1943 geboren und ist heute im Ruhestand. Hinter ihm liegt ein vielfältiges Berufsleben, in dem er stets „seinem“ Unternehmen treu blieb: Der Deutschen Bundespost und später der Deutschen Telekom.*

*Nach dem Abschluss als Diplomingenieur für Nachrichtentechnik an der Ingenieurschule Berlin 1965 begann er seine Karriere bei der Deutschen Bundespost. Zuerst in Niederlassungen und Direktionen (in den Bereichen Technik und Berufsbildung) beschäftigt, fand er schon bald Führungsaufgaben in den Bereichen Pressearbeit, Marketing und Kundendienst in der Unternehmenszentrale in Bonn. Dort erfüllte er u.a. leitende Aufgaben im Privatkundenvertrieb, als Stabsleiter beim Vorstand Privatkunden und als Niederlassungsleiter.*



*Klaus Busch*

*2006 schied Klaus Busch nach über vierzigjähriger Zugehörigkeit aus der Deutschen Telekom aus.*

Kundenkontakt mehr. Das Callcenter repräsentiert nicht nur das Unternehmen und seine Produkte, sondern wird als das Unternehmen selber angesehen. Viele Produkte, wie eben der beispielhafte Handyvertrag mit Endgerät, sind auf dem Vertriebsweg Callcenter ohne über den reinen Kauf hinausreichende Dienstleistungen

kaum noch vorstellbar. Denn gerade die Komplexität moderner Technik verlangt nach Erklärung, Fehleranalyse und -behebung und allgemeiner Unterstützung durch einen Fachmann. Dazu stehen den Fachmännern und -frauen im Callcenter aber auch hochmoderne Technologien zur Verfügung. Eine davon ist der Computer.

### **Klaus Busch: Callcenter bei der Deutschen Telekom**

*Zu Beginn der 1990er-Jahre befand sich die Telekom im Bereich des Privatkundenvertriebs in einer nicht einfachen Situation. Früher waren wir Monopolist auf dem Markt, jetzt wurde der Wettbewerb immer schärfer. Außerdem hatten wir zusammen mit den dortigen Kollegen die Telekommunikation in den neuen Bundesländern mit großem Aufwand erfolgreich gestaltet und eine umfangreiche Umorganisation im Unternehmen zu bewältigen. Es gab Probleme mit den Umsätzen, mit dem Geschäftsergebnis, mit der Qualität der Kundenberatung und der Kostenentwicklung. Die Losung hieß: „Umsatz rauf, Kosten runter“, wobei die Servicequalität darunter nicht leiden sollte.*

*Als Vertriebskanal hatten wir bundesweit unsere 250 Telekomläden, in denen es den persönlichen Kundenkontakt gab. Die Kundenaufträge mussten dann in einer Auftragsbearbeitung der Niederlassungen in die Systeme eingegeben und zur Erledigung weitergeleitet werden. Insbesondere in den Niederlassungen und den darüber angeordneten Direktionen waren sehr viele Kolleginnen und Kollegen mit Vertriebsaufgaben beschäftigt. Ich war der Leiter Privatkundenvertrieb in der Generaldirektion in Bonn und mit meinem Team für diese Bereiche fachlich zuständig. In dieser Situation hatten wir schon umfangreiche Maßnahmen zur Verbesserung getroffen. So erprobten einige Kollegen in Würzburg und Oldenburg die telefonische Auftragsannahme in professioneller Weise. Sie versuchten mit richtiger Gesprächsführung, aber auch mit geeignetem Mobiliar, eine Arbeitsmethode zu entwickeln, wie sie später in den Callcentern verwirklicht*

*wurde. Hierbei war insbesondere Anita Bartsch der kreative Kopf.*

*Im Jahre 1992 besuchte mich am Rande der Computermesse CeBit ein italienischer Kollege aus der Zentrale der Telekom Italia in Rom. Wir haben uns intensiv über unsere Arbeit ausgetauscht. Ich fragte ihn, wie er denn Anschlüsse und Dienste verkaufe. Seine Antwort: Das mache er fast nur über das Telefon. Es gäbe dazu in Italien eine einheitliche Rufnummer. Schriftliche Verträge seien nicht mehr nötig und der Anruf des Kunden leite die Abwicklung des Auftrags ein.*

*Nach diesem Besuch beschloss ich, mit meinen Kollegen in Bonn, das gleiche Modell umzusetzen. Wesentlich waren dabei zwei Kernpunkte: Erstens wurde der schriftliche Auftrag abgeschafft. Der Kunde erhält später nur eine Auftragsbestätigung. Und zweitens sollte es nur noch eine einheitliche Rufnummer in der ganzen Bundesrepublik geben – damals die 01114. Zur Umsetzung wurden aktive und passive Telefon-Marketinggruppen geschaffen, die späteren Outbound- und Inbound-Center. Diese Grundidee haben wir 1992 in fünf Städten erprobt und 1993 ausgeweitet. Der Einstieg in den Realbetrieb erfolgte 1993 mit 198 Teams in unseren Niederlassungen, die wir KBI nannten – „Kundenberatung Innen“, im Gegensatz zu den Telekomläden, der „Kundenberatung Außen“. Die KBI-Teams waren die Keimzellen unserer Callcenter.*

*Die Öffentlichkeit, die in Pressemeldungen und Anzeigen informiert wurde, hat sehr positiv reagiert. Besonders gut kamen bei den Kunden unsere beiden Kernpunkte an: der Wegfall des schriftlichen Auftrags und die bundeseinheitliche Rufnummer. Das Ganze hat sich schnell zu einem Riesen-*

projekt ausgeweitet. Die sehr komplexen Prozesse berührten viele Bereiche: Logistik, Technischer Kundendienst, Rechtsabteilung und vor allem die gesamte elektronische Informationsverarbeitung. Wir hatten nicht nur den Bedarf für ein Auftragsbearbeitungssystem, sondern für ein komplettes Vertriebssystem, das auch mit den Systemen in den Telekomläden gekoppelt werden musste.

Erfreulich war, dass viele zentrale Bereiche sehr eng und gut mit uns zusammenarbeiteten. Diese enge Kooperation war die Grundlage für den Erfolg. Der zweite Erfolgsfaktor war die sehr große Motivation der meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte in den Niederlassungen. Ohne dieses Engagement und die herausragende Qualität vor Ort ist eine steuernde Zentrale wirkungslos!

Alle Aufträge der Kunden wurden in der neuen telefonischen Auftragsannahme erledigt: Bestellungen von Endgeräten, (z.B. Telefonapparate, Faxgeräte, Zusatzeinrichtungen) und von Anschlüssen (z.B. Telefon, Kabel-TV) und Diensten (z.B. Tarifwechsel). Über die einheitliche Rufnummer wurden dann aber nicht nur typische Vertriebsfragen gestellt, sondern auch Reklamationen mitgeteilt und Rechnungsdetails erfragt. Man konnte und kann das auch heute nicht immer einfach sortieren, man muss dem Kunden flexible Möglichkeiten bieten. Unsere telefonische Kundenberatung war nicht nur für Privatkunden zuständig, sondern auch für kleine Geschäftskunden. Wir nannten sie „BMW-Kunden“, was für Bäcker, Metzger, Wirte stand. Diese sehr wichtige und lukrative Kundengruppe verlangte eine besondere Qualität. Im Sommer 1995 flog ich mit einem Team in die USA, um dort verschiedene In- und

Outboundcenter zu besichtigen, u.a. von den Carriern AT&T, Sprint und South Western Bell. Kleinere Callcenter bewegten sich dort in der Größenordnung um 100 Mitarbeiter. Das größte Callcenter arbeitete im Zwei-Schicht-System, mit jeweils 1.000 Agenten in einem riesigen Saal. In der Mitte dieses Saals befand sich (wie bei der Kontrollstation der Weltraumflüge) die mission control, die Einblick in sämtliche Arbeitsplätze hatte. Besonders wichtig in den USA waren für uns die Methoden der Mitarbeiterführung, bei der gute Verkäufer belohnt und schwächere motiviert wurden. Auch die Gespräche mit den Mitarbeitern an den recht unterschiedlich gestalteten Arbeitsplätzen lieferten uns nützliche Informationen.

Mit den Erfahrungen aus den USA gestalteten wir die Entwicklung in Deutschland. Über 100 Niederlassungen erhielten den Auftrag, ihre Kundenberatungen in Inbound-Callcenter umzuwandeln. Parallel dazu planten wir zwei große Callcenter als Outbound-Center in Flensburg und Rottweil.

Aus aktuellen Gründen wurden beide Callcenter zuerst für besondere Aufgaben sehr erfolgreich eingesetzt: für die Beratung über den Börsengang der Telekom und über die T-Aktie. In der Folge wurde dann das telefonische Marketing eine eigene organisatorische Einheit im Unternehmen und mit einem Bereichsleiter besetzt. Die Steuerung der Niederlassungen bei Aufbau und Betrieb war dadurch noch professioneller und zügiger möglich.

Auch heute noch gilt beim Aufbau und Betrieb von Callcentern aus meiner Sicht immer noch der Satz, der für uns schon 1993 eine wichtige Vorgabe war: „Wir haben nur dann Erfolg, wenn die telefonische Kundenberatung von Anfang an und dauerhaft

*eine optimale Qualität garantiert. Ist dies nicht der Fall, gehen die Kunden dem Unternehmen im Wettbewerb sofort verloren.“ Zu dieser Qualität müssen viele Faktoren beitragen: Unternehmensbereiche, die ausgezeichnet zusammenarbeiten, eine Kostenrechnung, die alle wichtigen Prozesse in ihrer Gesamtheit erfasst, hochqualifizierte Führungskräfte, insbesondere in der Gruppenleiter-Ebene und schließlich eine Ausbildung und Bezahlung der Agenten, die der*

*geforderten hohen Qualität entspricht. In manchen Unternehmen wird heute immer noch nicht erkannt, dass gut ausgebildete Führungskräfte und Callcenter-Agenten mit umfangreichen Prozesskenntnissen und mit einem guten Netzwerk zu Problemlösern, mit ausgeprägter Hilfsbereitschaft für die Kunden und mit Spaß an der Arbeit den Kunden viel Ärger und den Unternehmen viel Kosten sparen können. Erst dann stimmen auch Umsatz und Ergebnis.*

## Technik im Callcenter

### Die Entwicklung des Computers

Ein Computer besteht aus CPU, Motherboard, RAM, verfügt über W-LAN, Laufwerke, Modems, USB-Anschlüsse und und und. Eigentlich wollen die meisten gar nicht wissen, was das alles ist und sind zufrieden, wenn es funktioniert. Selbst reparieren kann der gewöhnliche Computerbenutzer, der User, sowieso kaum etwas und ist auf die Hilfe von Fachleuten, vielleicht sogar aus einem Callcenter, angewiesen. Deshalb folgen hier keine detaillierte Technikgeschichte der Entwicklung des Computers, sondern einige interessante Geschichten hinter der Geschichte.

Folgt man dem Ansatz des Wirtschaftswissenschaftlers Tilman Driessen, dann führten zwei historische Entwicklungsstränge zur Computertechnik: Rechenmaschinen und verschiedene Informationsspeicher. Beide Wege begannen vor mehreren hundert Jahren.

Die erste Geschichte ereignete sich vor über 380 Jahren in der süddeutschen Stadt Tübingen. Dort baute im Jahr 1623 Professor Wilhelm

Schickard (1592–1635) die erste uns bekannte Rechenmaschine. Sie konnte alle vier Grundrechenarten ausführen und sollte seinem Freund Johannes Kepler bei dessen astronomischen Berechnungen helfen. Nach dessen Tod schrieb der Mathematiker Schickard in einem Brief, Kepler sei „ein Stern erster Größe am mathematischen Himmel“ gewesen (Bialas 2004). Tatsächlich war Johannes Kepler (1571–1630) einer der bedeutendsten Astronomen der Neuzeit und entdeckte neben anderem die Gesetze, nach denen sich die Planeten bewegen. Außerdem beschäftigte er sich erfolgreich mit der Optik und der Mathematik. Er konnte also eine Rechenmaschine gut gebrauchen. Leider sollte er die von Schickard gebaute nie erhalten, denn Schickards Haus brannte ab und darin auch seine „Rechenuhr“. Sie geriet schnell in völlige Vergessenheit und wurde erst 1957 als Skizze in einem archivierten Brief an Kepler wiederentdeckt. Der Fund war so spektakulär, dass man die mechanische Rechenmaschine nachbaute und so ihre Funktionstüchtigkeit nachwies. Heute sind Rekonstruktionen im Stadtmuseum Tübingen, im Heinz-Nixdorf-