

ASSISTED TRANSFORMATION

**Ein Gespräch mit Thomas Güther,
Managing Director Business Development,
BPO & Marketing Capita Europe, über neue Services,
„right people in the right place“, „technology
in combination with talent“ und Assisted Transformation.**

INTRE: Herr Güther, ich würde als Erstes kurz zusammenfassen, wie eine Struktur für unser Gespräch aussehen könnte. Punkt 1: Das klassische Call Center-Geschäft läuft nach wie vor sehr erfolgreich. Punkt 2: Das BPO-Geschäft läuft ebenfalls sehr gut. Punkt 3: Wir haben vom Markt bzw. von verschiedenen Auftraggebern gehört, dass Capita aktuell viele Services für seine Auftraggeber bereitstellt. Über Punkt 3 möchten wir heute gerne sprechen. GÜTHER: Das klingt nach einem Plan 😊. Kurz zu Punkt 1: Ja, das „klassische Call Center-Geschäft“ läuft nach wie vor sehr gut bei Capita – wir sind die Nummer zwei im Markt und haben unsere Position bei unseren Key Accounts und langjährigen Kunden 2017 mit mehr Volumen und erneuten Spitzenpositionen ausgebaut, insbesondere in den für unsere Auftraggeber wichtigen Bereichen Qualität und Sales. Außerdem konnten wir neue Projekte gewinnen; Auftraggeber haben gerade in diesen neuen Partnerschaften weniger nach dem „Best-Price-Partner“ gesucht, sondern nach verlässlichen und nachhaltigen Lösungen für ihren Kundenservice – hier konnten wir punkten. Zu Punkt 2: Die Nachfrage nach BPO-Modellen im Customer Management-Bereich ist nach wie vor hoch, wir haben uns hier als Spezialist positioniert, der diesen Markt in Deutschland als Erster besetzt hat und auch weiter entwickelt. Wir sind aber parallel gerade dabei, Unternehmen, die noch nicht in ein komplettes BPO-Modell gehen wollen, wie wir es beispielsweise für mobilcom-debitel betreiben, mit unserem Ansatz der Assisted Transformation zu unterstützen. Hier gibt es sehr interessante Projekte und Entwicklungen, bei denen wir ebenfalls Vorreiter sein wollen. In Summe kann man daher mit der Entwicklung dieses noch jungen Bereiches BPO zufrieden sein.

ABER jetzt zum dritten Punkt. Da haben Sie wie immer ein großes Ohr am Markt. Im Bereich „neue Services“ haben wir uns in den letzten eineinhalb Jahren gut entwickelt. Besonders das letzte Halbjahr verlief sehr vielversprechend.

INTRE: Na dann mal los. Neue Services? GÜTHER: Mit neuen Services meine ich, dass wir durch das breite Portfolio von Capita unseren Auftraggebern verschiedene neue Angebote bereitstellen können. Wir sprechen über neue Ideen, neue Lösungen, über Mehrwerte, die wir jetzt verstärkt auch aus der Capita Gruppe heraus anbieten – und das in allen Projekten. Diese Mehrwertthemen können wir nicht nur in Großprojekten jenseits der 200 bis 300 FTE (Vollzeitarbeitskräfte) einbringen, sondern haben diese auch in Partnerschaften mit 50 bis 70 FTE umgesetzt.

INTRE: Ja, und weiter... GÜTHER: Ein Beispiel: Wir haben seit mehr als fünf Jahren ein Energie-Joint-Venture. Das Set-up

*Wenn wir im Zuge der Gespräche
unser Know-how und unsere
Best Practice einbringen,
dann reden wir sehr häufig über
Transformationsprojekte.*

THOMAS GÜTHER

Managing Director Business Development,
BPO & Marketing Capita Europe
www.capita-europe.com



© Schramm

ist klassisch. Wir unterstützen die Stadtwerke und Regionalversorger, indem wir Call Center-Dienstleistungen erbringen. Aber wir wollen unsere Auftraggeber darüber hinaus mit neuen Ideen und Lösungen erfolgreicher machen. Wie Sie wissen, müssen beispielsweise bundesweit die klassischen Stromablesegeräte durch Smart Meter ausgetauscht werden. Die Bundesregierung sagt, dass die Zukunft den intelligenten Netzen gehört. Capita betreut in England rund 20 Millionen Zählpunkte genau mit diesem Thema über unsere Lösung von AMT-Sybex, part of Capita plc. Diese Erfahrung bringen wir jetzt bei Stadtwerken und Regionalversorgern ein. Die Wertschöpfung für unsere Kunden steigt somit signifikant, ohne dass wir einen einzigen FTE mehr im Projekt haben.

Ein weiteres Beispiel aus dem Utility-Bereich ist ein Projekt mit dem Kommunalbetrieb der Stadt Krefeld. Bis die Digitalisierung des Messwesens greift, werden oft noch klassische „Zählerkarten“ an die Haushalte geschickt, in diesem konkreten Beispiel für Wasserzähler. In diese tragen die Kunden ihren Zählerstand ein und schicken die Karte wieder zurück. Der Kommunalbetrieb bewegt hier 60.000 bis 70.000 Karten oder mehr. Die Auswertung muss innerhalb von rund zwei Monaten abgeschlossen sein. Das heißt für die Backoffice-Abteilung voller Arbeitseinsatz, und das über den Jahreswechsel.

Was haben wir gemacht? Wir haben in der Capita-Gruppe eines der modernsten Druck-Scanning-Schrifterkennung-Center in Europa und haben dort rund 60.000 Karten eingelesen und mit diversen Schnittstellen über SAP-Systeme den jeweiligen Zählerstand dem richtigen Kunden zugeordnet. Die Fehlerquote ging dabei gegen null. Lediglich 2% der Karten konnte das System nicht „lesen“. Diese wurden „per Hand“ bearbeitet.

Auch bei diesem Beispiel ging es nicht darum, das Projekt größer zu machen, sondern mit neuen Lösungen, die wir durch die Capita-Gruppe nutzen und anbieten können, unsere Auftraggeber noch besser zu unterstützen.

INTRE: Wir haben gehört, dass Sie bei einem Projekt die Wartemusik geändert haben. GÜTHER: In dem Sinne ja 😊.

Wenn man sich mit dem Thema Wartemusik ernsthaft beschäftigt, dann ist das ein sehr komplexes Thema. Wir haben uns mit einem spezialisierten Anbieter gemäß unseres „Best of breed-Ansatzes“ zusammengesetzt und haben uns in einem laufenden Projekt die „Musik“ angehört. Das Ergebnis war, dass wir gemeinsam mit unserem Auftraggeber verschiedene „Stile“ definiert haben. Beispielsweise haben wir morgens, mittags und abends jeweils unterschiedliche Musik. Je nach Wetter haben wir wieder eine andere Musik eingesetzt etc. Das hört sich simpel an, wurde von den Kunden aber sehr gut angenommen und die Kundenzufriedenheit ist daraufhin gestiegen – ein Mehrwert für unseren Auftraggeber.

INTRE: Was hat es mit dem Wartefeld-Management auf sich? GÜTHER: Sie kennen die Diskussion zwischen Dienstleister und Auftraggeber zum Thema KPIs. Eine der gelernen KPIs ist die Erreichbarkeit. Wir wissen auch, dass es immer wieder vorkommt, dass der Forecast, aus welchen Gründen auch immer, manchmal um 30%, 40%, 50% überbeliefert wird. Wir kooperieren aktuell mit der virtualQ. Das System fängt in so einer Situation die Anrufer ab und bietet einen anderen Kanal wie beispielsweise Chat an. Das geht so weit, dass das System dem Anrufer auch einen Rückruf zu



» einer bestimmten Zeit anbieten kann. Mit diesem Service können wir also die Erreichbarkeit besser steuern. Was sich parallel zeigt, ist, dass auch hier die Kundenzufriedenheit (NPS) steigt. Eine Win-win-win-Situation: Der Auftraggeber kann auch in dieser Situation seinen Kunden einen guten Service bieten. Wir als Dienstleister erreichen unsere KPIs und der Kunde ist zufrieden.

INTRE: Ist da irgendwo ein kleiner Thinktank oder ein Service-Lab versteckt? **GÜTHER:** ☺ Schicke Worte, aber in der Tat entstand hier lokal im deutschsprachigen Raum ein Know-how-Team und darüber hinaus haben wir einfach in der Gruppe sehr viel Erfahrung, Technologie und Best Practice, auf das wir aus Deutschland oder der Schweiz heraus zugreifen können. Unser deutschsprachiges Transformation-Team wächst und wird weiterwachsen.

INTRE: Angelehnt an das Markenversprechen „right people in the right place“ und ergänzt mit „technology in combination with talent“? **GÜTHER:** Richtig. Wir sind der Überzeugung, dass es nur in der Kombination Mensch und Technik geht. Die beiden müssen zusammenspielen. Dieses Zusammenspiel leben wir zu 100%. Das sehen auch unsere Auftraggeber. Ein weiteres Beispiel: Operativ arbeiten wir beispielsweise mit SABIO im Bereich Wissensmanagement zusammen. Wenn wir einen neuen Auftrag übernehmen und ein Set-up erstellen, dann ist das Thema Wissensplattform einer der wichtigsten Bausteine. Wenn der Auftraggeber kein Wissensmanagement-Tool hat, dann können wir Wissensmanagement aufbauen. Die Technik ist vorhanden und unsere Leute setzen das dann um. Nach vorne gedacht, hat der Auftraggeber einen Mehrwert, wenn er unsere Leute für diese Transformation einsetzt.

INTRE: Wenn wir mit den Beispielen so weitermachen, werden wir nie fertig. Daher ein Vorschlag: Wir machen einen Word-Rap. Ich gebe ein Stichwort vor und Sie sagen, welche Services Sie in dem Bereich anbieten können.

GÜTHER: Ok!

INTRE: Customer Experience: **GÜTHER:** Ganzheitliche Digitalisierungsstrategien, Kanal- und Channelshift-Strategien entwickeln und umsetzen, Selfservice-Lösungen für Kunden entwickeln, Robotics-Lösungen, Konzepte zum Switch von Service zu Sales.

INTRE: Intelligente Infrastruktur: **GÜTHER:** Multichannel Management-Plattformen einführen, Omnichannel Manage-

ment, Smart Meter-Systeme über den gesamten End-to-end-Prozess, Speichermanagement im Stromnetz.

INTRE: Business Optimisation. **GÜTHER:** Lean Management, Six Sigma, Output-based Steuerungsmodelle, Sourcing-, Transformation- und Offshoring-Strategien.

INTRE: Digital Utility. **GÜTHER:** App- und Webentwicklung, Chatbots, Artificial Intelligence, Virtual Assistance, Zählerstandserfassung über Voice-Erkennung, Datamining.

INTRE: Gerne möchte ich aus Ihren Antworten zwei, drei Begriffe näher besprechen. Starten wir mit dem Thema Digitalisierung. Hier haben wir sehr oft den Eindruck, dass die CEOs oder die Ebene minus 1 unter dem Vorstand alle ein Digitalisierungsprojekt machen wollen, weil es einfach hip ist und für Digitalprojekte auch Budgets vorhanden sind. Alle wollen die digitale „Sau“ durchs Dorf treiben. Gefühlt würde ich sagen, dass die klassischen Call Center-Themen in den Hintergrund rutschen. **GÜTHER:** Na ja, da übertreiben Sie. So krass sehe ich das nicht. Womit Sie recht haben, ist, dass viele Unternehmen das Thema Digitalisierung aktuell treiben. Und das ist selbstverständlich richtig und sehr wichtig. Dazu kommt noch das Thema Robotics. Ich habe fast jede Woche Termine bei mittelgroßen und bei DAX-Unternehmen zum Thema „Digitalisierung“. Natürlich läuft dort nicht nur ein Digitalprojekt, sondern zehn, 20 oder 30 Projekte. In unserem Bereich – sagen wir mal Customer Care – erlebe ich immer wieder Digitalisierungs- bzw. Automatisierungsprojekte, App-Entwicklung, Selfservice-Portale und Ähnliches. Viele der Projekte sind in der Summe sehr gut aufgesetzt. Wenn wir aber in den Customer Care-Bereich reinschauen, sind die

*Im Bereich „neue Services“
haben wir uns in den
letzten eineinhalb Jahren
gut entwickelt. Besonders das
letzte Halbjahr war in
diesem Bereich sehr viel-
versprechend.*

Projekte oftmals nicht optimal für den Kundenservicebereich strukturiert. Wenn wir dann mit den Unternehmen in die Diskussion gehen und mit den Verantwortlichen die Customer Care-Ziele abstimmen, die Wünsche der Kunden und die Wünsche und Erfahrungen der Call Center-Mitarbeiter abfragen, dann wird das „Bild“ der digitalen Customer Care-Strategie klarer. Diese Entwicklung unterstützen bzw. begleiten wir mit unserem Team in der Form einer Assisted Transformation.

INTRE: Was sind die Treiber für die Digitalisierung des Kundenservice? Geld im Sinne von günstiger zu produzieren? GÜTHER:

Geld ist natürlich immer ein Treiber und wenn ein Unternehmen im Kundenservice etwas optimieren kann, dann gehört das auch gemacht. Aber im Bereich der Digitalisierung im Kundenservice geht es meiner Erfahrung nach darum, dass die Unternehmen ihren Kundenservice stärken und für die „digitale“ Service-Zukunft ausrichten. Die Unternehmen haben erkannt, dass sie einen modernen und qualitativen Kundenservice bieten müssen. Damit meine ich, dass die Unternehmen alle relevanten Kanäle anbieten müssen, Selfservice-Lösungen bereit-, Apps einstellen und vieles mehr. Der Kunde vom Telko A vergleicht den Service ja nicht nur mit dem von Telko B, sondern auch mit anderen Unternehmen, wie Versicherungen, Reisebüros, Fluglinien, Einrichtungshäuser, Energielieferanten etc. Und da gibt es viele Unternehmen, die einen exzellenten Service bieten. Das heißt, alle anderen müssen nachziehen.

INTRE: Stichwort Intelligente Infrastruktur. Ich sehe oft, vorrangig bei Inhouse Call Centern, alte CRM-Systeme, alte Call Center-Technik, kein Multichannel, kein integriertes E-Mail Management, irgendeine selbstgestrickte Chat-Lösung und so weiter. Kurz zusammengefasst: keine State-of-the-Art Infrastruktur. Wenn ich mir jetzt vorstelle, dass bei einer großen Versicherung oder bei einem Energieanbieter 3.000 Agenten mit einer alten „Technologie“ arbeiten, ist das nicht so prickelnd. GÜTHER: In der Tat ist das durchaus ein wichtiges Thema. Bei acht von zehn Gesprächen, die wir mit den Unternehmen führen, ist der „Technik-Status-quo“ auf der Agenda. Vielen ist bewusst, dass sie hier großen Handlungsbedarf haben. Es braucht Digitalisierung und eine moderne Customer Care-Technologie, damit das Unternehmen seinen Kunden die gewünschte Customer Experience bieten kann. Das hängt auch mit Ihrer vorigen Frage zusammen, denn die Digitalisierung fordert logischerweise auch neue Systeme. Wie immer geht es darum, was das Unternehmen erreichen möchte

**Unser deutschsprachiges
Transformation-Team wächst
und wird weiterwachsen.**

und wie die Kundenservice-Strategie für die nächsten fünf Jahre aussieht. Auch da unterstützen wir mit verschiedenen Services.

INTRE: Sie haben vorhin das Thema Assisted Transformation erwähnt. Das heißt...? GÜTHER:

Wie bereits erwähnt, haben wir viele Termine bei mittelgroßen und DAX-Unternehmen zu verschiedenen Themen. Wenn wir im Zuge der Gespräche unser Know-how und unsere Best Practice einbringen, dann reden wir sehr häufig über Transformationsprojekte, diese haben aber ganz unterschiedliche Formen. Wir sind natürlich dafür bekannt, ganze Kundenserviceeinheiten in der Gesamtverantwortung über mehrere Jahre zu transformieren und dafür vertragliche Rahmenbedingungen zu schaffen, so wie wir es beispielsweise für O2 oder mobilcom-debitel machen. Aber nicht jedes Unternehmen ist bereit dafür, manchmal ist ein solches Vorgehen auch für beide Seiten nicht sinnvoll. Hier greift dann unser Assisted Transformation-Ansatz. Wir begleiten hier Unternehmen in den Veränderungsansätzen innerhalb ihrer Organisation, hierzu haben wir ein spezialisiertes Team und eine Methode. Wir stellen ein Support-Team rund um die großen Themen Kundenkontakt und Digitalisierung, besetzen dann in Projekten bedarfsorientiert – End-to-end, Omnichannel, Customer Experience, Data Analytics, Behavioural Insight, Desktop/RPA, Communities and Peer Support, Mobile Apps oder Assisted Digital – und treiben dort die Veränderung. Ein späterer Betrieb und die Übernahme weiterer Einheiten ist dann immer eine Option. Hier sehen wir riesigen Bedarf im Markt und haben auch eines unserer Wachstumsfelder identifiziert.

INTRE: Zum Abschluss noch Gratulation zur Call Center-Zertifizierung ISO 18295. Capita ist unseres Wissens das erste Unternehmen im DACH-Raum, das die Zertifizierung geschafft hat. GÜTHER:

Es ist immer schön, wenn wir die Ersten im deutschsprachigen Markt sind 😊. Herzlichen Dank.

AUTOR: -/CRED