

## »Bei Social Media spielen wir noch«

Telefon und E-Mail bestimmen nach wie vor den Kundenservice. Aber Social Media werden kommen. Unternehmen und Dienstleister suchen noch nach Wegen, sie zu industrialisieren. Sagt Meinolf Brauer, der die Walter Services Group als CEO aus der Insolvenz geholt hat.

Interview \_ Christoph Pause

**acquisa: Herr Brauer, nach Insolvenzverfahren und allem: Wo steht Ihr Unternehmen jetzt? Wie geht es Walter?**

**Meinolf Brauer:** Uns geht es gut, sehr viel besser als in den vergangenen Jahren und uns geht es vor allem deutlich besser, als vermutlich viele erwart-

tet haben. Das ist in erster Linie darauf zurückzuführen, dass trotz aller Misere sowohl unsere Kunden als auch unsere Mitarbeiter zu uns gehalten haben. Und auch unsere Eigner haben uns nach Kräften bei der Umsetzung eines soliden Sanierungsplans unterstützt und gehen den eingeschlagenen Kurs weiter mit. Wir haben beispielsweise

das Managementteam neu zusammengestellt, massiv in eine moderne und leistungsfähige IT investiert und eine Compliance-Einheit installiert – auch weil wir dem Thema Datenschutz und Datensicherheit sehr große Bedeutung beimessen. Die Ergebnisse sind da. Insofern glaube ich mit Fug und Recht sagen zu können, dass wir mit dem Unternehmen wieder gut unterwegs sind. Es gibt natürlich immer noch viel zu tun, aber die Walter Services Group ist wieder da.

MEINOLF BRAUER, CEO der Walter Services Group, Köln

»FRÜHER BRAUCHTEN WIR TOLLE VERKÄUFER. HEUTE BRAUCHEN WIR MITARBEITER, DIE FEHLERFREI SCHREIBEN UND DIE TECHNOLOGIE BEHERRSCHEN.«



**acquisa: In welchen Branchen setzen Sie die Schwerpunkte?**

**Brauer:** Wir haben aktuell über 5.500 Mitarbeiter, wir sind in Österreich Marktführer, in der Schweiz unter den Top-Unternehmen der Branche, in Deutschland haben wir 150 Kunden. Wir decken nahezu alle Branchen ab, sind nicht auf bestimmte festgelegt. Natürlich haben wir historisch bedingt eine Stärke im Handelsbereich, weil wir aus diesem Segment kommen. Wir sind stark im Telekommunikations- und Kabelmarkt, im Pharmabereich – aber wir arbeiten gern mit allen Branchen.

**acquisa: Ist Größe nach wie vor ein entscheidendes Kriterium im Markt?**

**Brauer:** Ja und nein. Überall dort, wo Skalierung gefragt ist – gerade im Handel – ist Größe auf jeden Fall ein Argument. Wenn Sie im Handel einen Lauf mit Produkten haben, die die Verbraucher wirklich wollen, dann brauchen Sie schnell Agent-Kapazitäten, um die Sales-Pipeline abarbeiten zu können. In der Telekommunikation sowieso, nur durch Größe kriegen Sie Stabilität und darüber Nachhaltigkeit im Kundenservice. Hier ist Größe ganz klar ein Pfund, mit dem man wuchern kann und soll.

Wir können kurzfristig Peaks abarbeiten, Volumina miteinander mixen – das kann ein kleinerer Anbieter nicht. Die müssen sich eben spezialisieren. Für uns ist Größe ganz klar ein Asset, das wir auch so verkaufen.

**acquisa: Customer Experience ist das Buzzword der Stunde. Wie erleben Sie als Dienstleister die neue Bedeutung des Kundenservice?**

**Brauer:** Customer Care hat heute ganz klar seine Position in den allermeisten Unternehmen. Ob das Thema einen Bedeutungszuwachs erlebt oder nicht, lasse ich einmal dahingestellt. Ich glaube, dass die Customer Experience originär eine Aufgabe des Marketing und der Vertriebseinheiten der Unternehmen ist. Diejenigen, die die Markenverantwortung haben, müssen auch die Customer Experience definieren. Customer Care und gerade die Dienstleister müssen das dann unterstützen und dafür sorgen, dass diese Themen vernünftig umgesetzt werden. Ich glaube nicht, dass wir uns als Experience-Experten anbieten müssen. Wir müssen vielmehr dafür sorgen, dass der Compliance-Bereich vernünftig funktioniert, dass die Unternehmen sich hundertprozentig auf unsere IT verlassen können, dass wir ISO- und sonstige Normen erfüllen. Letztlich geht es darum, ein Paket aus hochwertiger Infrastruktur und exzellent ausgebildeten Mitarbeitern anzubieten. Und dass wir bei der Nutzung von Technologien, gerade was Social Media et cetera angeht, state of the art sind. Alles andere in diesem Zusammenhang sind originäre Aufgaben von Marketing und Vertrieb beziehungsweise, sofern vorhanden, der Servicespezialisten unserer Auftraggeber. Natürlich helfen wir gern, wo wir gefragt sind.

**acquisa: Sind Sie da als Berater überhaupt gefragt?**

**Brauer:** Ja. Ich tausche mich immer wieder mit CEOs sowie Marketing- und Serviceverantwortlichen aus anderen Unternehmen und Branchen aus. Der Vorteil von uns Customer-Care-Dienstleistern ist ja, dass wir für viele, ganz unterschiedliche Wirtschaftsbereiche arbeiten und

somit aus verschiedenen Perspektiven auf die Herausforderungen blicken, vor denen fast alle Unternehmen stehen. Das gilt vor allem für die Digitalisierung und die Nutzung immer neuer Medien und Kanäle. Es ist ein Unterschied, ob ein 20-jähriger souverän mit Snapchat umgeht oder ob ein Manager ein ganzes Unternehmen auf diese Themen einstellen muss. Wir sind da, glaube ich, alle noch in der Lernphase. Und wir wachsen gemeinsam in die Themen hinein.

**acquisa: Dort sein, wo die Kunden sind – was heißt das für den Service?**

**Brauer:** Da muss ich ein bisschen ausholen. Denn das ist eine fundamentale Frage. Wir bei Walter haben Anfang 2014 sehr intensiv über die Frage nachgedacht, was Customer Care 2015 und

**»JA, ES WIRD GECHATTET, ES WIRD GETWITTERT UND VIEL AUF FACEBOOK GEMACHT. ABER DIE HARTEN BUSINESS-ANWENDUNGEN IN SACHEN KUNDENSERVICE SIND NOCH SEHR RAR.«**

in Zukunft eigentlich ist. Wo geht das Ganze hin? Welchen Mehrwert können wir als Dienstleister bieten? Wir haben uns in den USA umgeschaut, in Europa, haben mit allen namhaften Herstellern gesprochen, von Israel bis zum Silicon Valley. Und die erste Wahrheit, die wir gefunden haben, lautet: Wir machen immer noch 95 Prozent des Umsatzes mit Telefonie und E-Mail-Bearbeitung. Das trifft, glaube ich, auf die allermeisten Unternehmen zu. Also müssen wir für eine solide Infrastruktur sorgen, die dieses Geschäft auf höchstem technischen Niveau ermöglicht, denn das ist unser Brot-und-Butter-Geschäft. Ich höre immer, was alles Tolles kommt und was schon alles gemacht wird. Nur: Wirklich umgesetzt und industrialisiert habe ich es noch nirgendwo erlebt. Ich sehe sehr wohl die Zielgruppen; ich sehe aber auch, dass wir alle mit dem Thema noch spielen. Wie können wir die ganzen Social-Media-Funktionen vernünftig in unsere Strukturen einbinden? Auf diese Frage gibt es noch keine Antwort. Ja, es wird gechattet, es wird getwittert und

viel auf Facebook gemacht, aber das meiste ist Meinungs-austausch. Oder es laufen Empörungswellen. Aber die harten Business-Anwendungen in Sachen Kundenservice sind sehr rar.

**acquisa: Also kein Customer Care via Social Media?**

**Brauer:** Doch, wir wissen, dass das kommen wird. Nur: Das Ganze muss Hand und Fuß haben, denn ich muss es jedem Marketingleiter und jedem Vertriebschef verkaufen können. Wir arbeiten mit einem Analytics-Anbieter zusammen und betreiben Data Mining auf Facebook und Twitter. Um zu sehen, was dort auf den öffentlichen Profilen von Unternehmen in Sachen Service und Support schon passiert. Auf dieser Basis wollen wir gemeinsam mit un-

seren Kunden neue Produkte und Services entwickeln. In den USA sind viele Unternehmen schon weiter. Ich habe einige pragmatische Ansätze gesehen, an denen wir uns orientieren wollen.

**acquisa: Was bedeuten die neuen Wege im Kundendialog für Mitarbeiter und Management?**

**Brauer:** Früher haben wir, grob gesagt, lauter tolle Verkäufer gebraucht. Heute benötige ich Menschen, die mit der Technik souverän umgehen, die die Rechtschreibung genauso beherrschen wie die Umgangsformen in den Social Media. Das hat Folgen für die Rekrutierung. Wir haben begonnen, mit einem US-amerikanischen Anbieter für elektronische Assessment Center zusammenzuarbeiten. Jeder Agent, der sich bei uns bewirbt, muss durch dieses AC, bevor er überhaupt zum Interview eingeladen wird. Wir setzen unsere Eintrittsbarrieren so, dass wir nur noch Bewerber bekommen, die die Anforderungen erfüllen. Alles andere hätte keinen Sinn. [redaktion@acquisa.de](mailto:redaktion@acquisa.de) •]