

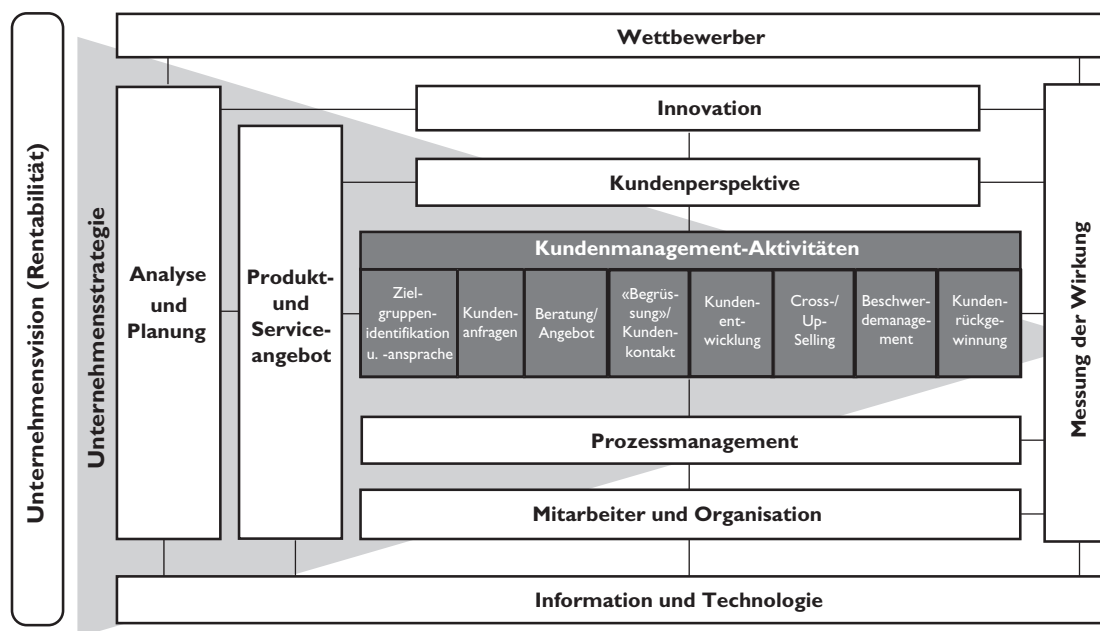
Aufbau des Kundenservicecenters bei Heineken Switzerland



Dietrich Rickhaus
Thomas Spaar

Dietrich Rickhaus leitete das Kundenservicecenter von Heineken Switzerland. Er war in dieser Funktion verantwortlich für die Bereiche Frontoffice (Call Center), Backoffice (Sales Support und Vertragsadministration), zentrales Werbemateriallager und Projekte im Bereich Verkauf und Logistik.

Thomas Spaar ist Executive Partner bei YukonDaylight, dem ersten Dosulting®-Unternehmen. Er hat über acht Jahre Führungserfahrung in Linie und Projekten, davon mehrere Jahre als Leiter Sales&Projects und Mitglied der Geschäftsleitung. Als langjähriger Senior Berater und Projektleiter hat er grosse Umsetzungserfahrung in unterschiedlichen Unternehmen und Branchen. Er ist spezialisiert auf CRM, Customer Care, Projekt- und Service-Management (ITIL).



Die Autoren beschreiben die Einführung eines einheitlichen CRM und insbesondere eines zentralen Kundenservicecenters bei Heineken Switzerland. Die Zentralisierung von Prozessen aus Marketing, Verkauf und Logistik im Kundenservicecenter erforderte zunächst eine Analyse der bestehenden Prozesse und die Konzeption neuer Prozessstandards. Beschrieben werden auch die konkrete Realisierung und die bisherigen Erfahrungen. Zusätzlich wird im Beitrag auf die Herausforderungen durch eine Vielzahl von Standorten unterschiedlicher Größe und mit starken kulturellen Unterschieden und das notwendige Change Management eingegangen.

Aufbau des Kundenservicecenters bei Heineken Switzerland

Ausgangssituation im Biermarkt Schweiz

Historie

Um den Biermarkt Schweiz zu verstehen, muss ein Blick in die Geschichte des Bierbrauens in der Schweiz geworfen werden. Um 1885 hatte in der Schweiz das Bier den Wein als Nationalgetränk verdrängt, und unter den 530 Brauereien begann ein harter Konkurrenzkampf. Die kleinen Brauereien waren aus Kostengründen nicht imstande, davon zu profitieren, und mussten der immer rationeller arbeitenden Konkurrenz weichen.

Diese Entwicklung und das Bestreben der grossen im Schweizer Brauereiverband organisierten Brauereien, den Biermarkt zu kontrollieren, führte Ende der 20er-Jahre des letzten Jahrhunderts zur Bildung des Bierkartells. Das Bierkartell kontrollierte die Absatzkanäle und disziplinierte die Detaillisten, welche die diktierten Preise und Konditionen nicht einhalten wollten, mit Lieferboykotten. Insbesondere die Preisbindungen der zweiten Hand (d.h., der Produzent legt den Endverkaufspreis fest, der Detail- oder Zwischenhändler muss diesen Preis einhalten) führten zu einem Kartell auf Handelsstufe, indem der Preis für ein Glas oder eine Flasche Bier praktisch in der ganzen Schweiz einheitlich war. Mit geschickt angelegten Importrestriktionen wurde zudem die ausländische Konkurrenz möglichst ferngehalten. Ende der 80er-Jahre betrug der Marktanteil des ausländischen Biers in der Schweiz 1 %, 1999 betrug er, ohne kartellmässige Importrestriktionen, schon rund 20 %. Das unnachgiebige Verhalten der Denner AG, die sich mehreren Boykotten erfolgreich zur Wehr setzte, hat viel dazu beigetragen.

Erst das Aufbrechen des Bierkartells führte dazu, dass die Anzahl der Brauereien in der Schweiz erstmals seit mehr als 100 Jahren wieder zunahm. Wie der Kauf kleinerer Brauereien im Jahr 2006 durch die dritt- und viertgrösste Brauerei, Eichhof, Luzern, und Schützengarten, St. Gallen, zeigte, ist der Flurbereinigungsprozess noch nicht abgeschlossen. Auch die wachsende Anzahl Gasthaus- und Mikrobrauereien kann die Tatsache des Konzentrationsprozesses unter den mittleren und kleinen Brauereien nicht überdecken. Langfristig können nur die Grossen der Branche mit einem gut einge-

fürten Distributionsnetz und einer eigenen Logistik und die ganz kleinen «Garagen- und Hobbybrauer» in ihrer klar definierten Nische überleben.

Verhalten der Brauereien gegenüber der Gastronomie

«Die Gastronomie könnte ohne uns nicht überleben», dieses 2004 abgegebene Zitat von Erwin Flückiger, dem 2004 verstorbenen CEO der Feldschlösschen Getränke AG, einem Unternehmen der Carlsberg Breweries, ist symptomatisch für die Denk- und Handlungsweise der grossen Brauereien und Getränkehändler in der Schweiz. Diese Aussage kann auch heute, rund 16 Jahre nach dem Fall des Bierkartells, beinahe noch täglich gehört werden. Diese Denkhaltung bestimmt zu grossen Teilen die Zielsetzungen und die Strategie der Grossen der Bierbranche. Nicht nur die Vielfalt der Bierprodukte leidet noch heute unter dem jahrzehntelangen Bierkartell, sondern auch das Verhalten gegenüber den Kunden in der Gastronomie. Mit mehrjährigen Verträgen werden die Kunden an die Brauerei gebunden. Reagieren auf veränderte Konsumgewohnheiten, Produkteinnovationen, Ausbau des Kundenservices usw. stehen nicht oder noch nicht im Vordergrund. Dem Druck der Konkurrenz, sei es durch andere Grossbrauereien oder durch die zahlreich entstehenden Klein- und Mikrobrauereien, wirkt man in der Regel durch verbesserte Konditionen, Anpassung und Verlängerung der Verträge, sowie Verschenken von allerlei Nützlichem rund um den Gastronomiebetrieb entgegen. Derjenige Gastronom, der es sich finanziell leisten kann, versucht, sich möglichst schnell und dauerhaft aus der Abhängigkeit von den Brauereien zu befreien. Da die grossen Brauereien in der Regel nur ein Mittel zur Kundenbindung kennen, den Bierliefervertrag, haben die Klein- und Mikrobrauereien, die meist erst nach dem Fall des Bierkartells entstanden sind, gute Chancen, den Kunden und den Konsumenten mit den richtigen Produkten und dem adäquaten Service für sich zu gewinnen. Da die grossen Brauereien in der Branche mit mehr oder weniger den gleichen Mitteln, sprich Bierlieferverträgen, um Marktanteile kämpfen, ist auch für sie die Ausrichtung auf die Kundenbedürfnisse für das Überleben essentiell.

Heineken Switzerland

Heineken ist seit 1984 in der Schweiz präsent und übernahm Ende 1993 die Brauerei Haldengut in Winterthur sowie die Calanda Bräu in Chur. Heineken Switzerland (HS) ist eine Tochtergesellschaft der in mehr als 65 Ländern präsenten Heineken-Gruppe. Im Jahr 2005 verkaufte die Gruppe, welche die Nummer eins in Europa ist, insgesamt 119 Millionen Hektoliter Bier. Zudem ist Heineken die internationalste Marke der Welt. Neben der internationalen Premiummarke Heineken und dem Brand Amstel produziert Heineken zahlreiche regionale Marken und Spezialitäten, z.B. die traditio-

nellen Marken Haldengut und Calanda sowie die Spezialitäten Original Ittinger Klosterbräu. Zudem werden weitere internationale Marken wie Murphy's, Desperados und Erdinger in der Schweiz vermarktet.

HS ist die zweitgrösste Brauerei der Schweiz. Sie beschäftigt rund 650 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sämtliche in der Schweiz verkauften Heineken-, Amstel-, Calanda-, Haldengut- und Original Ittinger Klosterbräu-Volumen werden in Chur gebraut und abgefüllt. Dank dem im Jahre 2002 in Chur eingeführten Merlin-Sud-System gehört HS zu den modernsten Brauereien Europas. HS verfügt über einen eigenen Getränkehandel mit 19 Distributionszentren, verteilt auf die ganze Schweiz. Im Getränkehandel arbeitet HS mit allen wichtigen Produzenten wie Coca-Cola, Hen-niez, Rivella, Nestlé Waters, Thurella etc. zusammen.

CRM-Initiativen bei Heineken Switzerland (HS)

Seit rund 7 Jahren wird bei HS über einzelne isolierte CRM-Initiativen nachgedacht und verschiedene Ideen wurden auch umgesetzt. Erst die Überarbeitung des neuen Leitbildes und der Beginn der Umsetzung im Jahr 2003 und eine Umfrage zur Kundenzufriedenheit im Jahr 2004 führten dazu, dass sich das Management systematisch mit dem Thema CRM auseinanderzusetzen begann. All die verschiedenen einzelnen Projekte und Initiativen wurden im CRM-Wirkungsmodell von Peppers und Rogers zusammengefasst

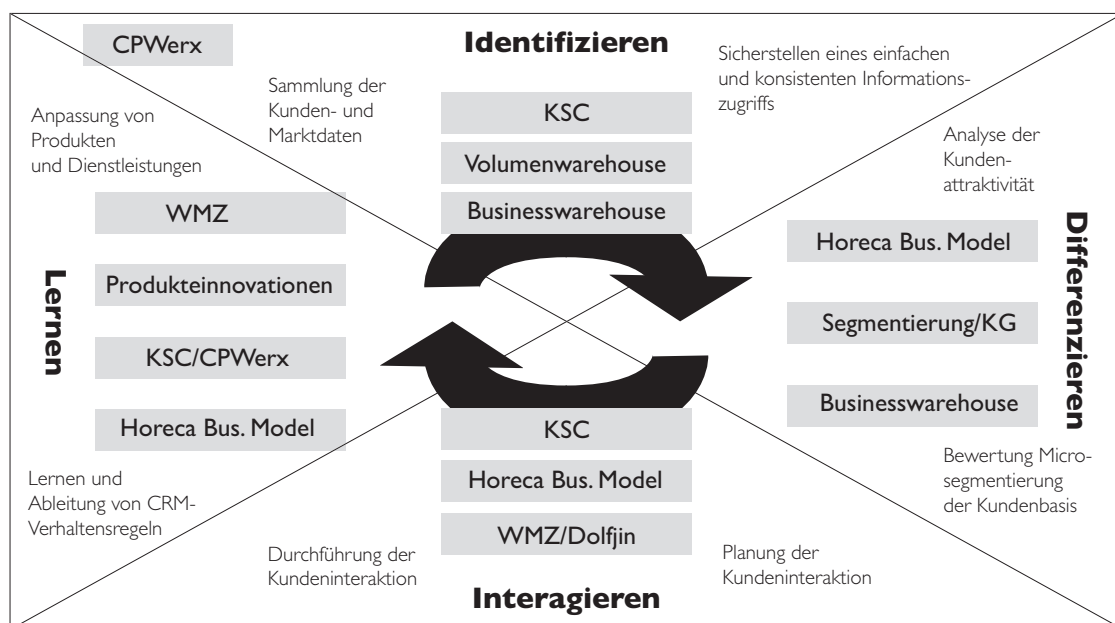


Abbildung 1: CRM-Initiativen nach CRM-Wirkungsmodell gemäss Peppers und Rogers

- *CPWerx*: CRM-Support-Tool für Verkäufer (Offline mit täglichem Replizieren der Daten)
- *KSC*: Aufbau Kundenservicecenter
- Horeca Business Model: Welche Kunden der Gastronomie sollen wie betreut werden?
- *Segmentierung/KG*: Überarbeitung des Segmentierungs- und Kundengruppenmodells
- *WMZ*: Zentrales Werbemateriallager
- *Dolfin*: Einführung von manuellen Datenerfassungsgeräten (MDE) für die Lastwagenfahrer zur vereinfachten Verwaltung der gelieferten und zurückgenommenen Gebinde

Unter anderem aufgrund der Erkenntnisse dieses Wirkungsmodells hat das Management entschieden, den Aufbau eines zentralisierten Customer Interaction Centers mit höchster Priorität zu realisieren.

Projekt Cambio

Strategie und Projektorganisation

Im Dezember 2004 traf sich die Geschäftsleitung von HS im «Adlerhorst» in Chur, dem legendären Sitzungszimmer auf dem Dach der Calanda Brauerei, zu einem Strategieworkshop für das geplante Kundenservicecenter (KSC). An diesem Strategieworkshop entschied sich die Geschäftsleitung, ein Kundenservicecenter aufzubauen, das die Prozesse Fulfillment (Bestellung, Verkauf, Marketing), Issuing (Anregungen, Anfragen, Reklamationen) und Innovation (Serviceinnovation und Serviceübernahme) von einem zentralen Ort aus für alle Standorte und für alle Kunden von HS übernehmen soll.

Die Projektleitung wurde in Projektsponsor, Steering Committee und Projektleitung gegliedert. Die Projektleitung übernahmen der spätere Leiter des Kundenservicecenters (KSC) sowie ein externer Berater.

Es wurden vier Teilprojekte ins Leben gerufen:

- *Business Consulting*: Erarbeiten der Aufbauorganisation und der Geschäftsprozesse, die durch das KSC gewährleistet werden sollen
- *Technologie und Partner*: Technische Unterstützung der Prozesse
- *Knowledge Management*: Bereitstellung aller im KSC benötigten Informationen zu Kunden, Produkten und Prozessen
- *Change Management und Kommunikation*: Projektkommunikation und Projektmarketing, Begleitung des Change-Prozesses

Allen Teilprojekten wurden zwei Teilprojektleiter (HS-intern und extern) zugewiesen. So wurde sichergestellt, dass einerseits das interne Know-how von HS ins Projekt einfluss und dem Projekt der bestmögliche Zugang zu HS gewährt wurde, und andererseits wurden die spezifischen Fachkenntnisse der externen Berater optimal positioniert.

Als Stabsfunktion wurde das Sounding Board zwischen Projektleitung und Steering Committee installiert. Das Sounding Board hatte keine Entscheidungskompetenz, war aber eine wesentliche Kommunikationsschnittstelle zwischen dem Projekt und dem operativen Betrieb.

Projektablauf

Noch am Strategieworkshop im «Adlerhorst» wurden die Meilensteine des Projektes verabschiedet. Zudem wurde entschieden, das KSC etappenweise einzuführen. Die erste Einführungswelle sollte per 4. Juli 2005 umgesetzt werden. Die Einführung von Serviceorganisationen in Wellen bringt generell zwei Vorteile: Erstens kann der operative Betrieb viel früher aufgenommen werden als bei einem einzigen riesigen Kraftakt, und zweitens können die während der ersten Umsetzung gesammelten Erfahrungen ins Projekt einfließen und damit gemachte Fehler vermieden werden. Gerade in diesem Projekt hatte diese Vorgehensweise einen weiteren, positiven Effekt, da HS in vier Sprachregionen mit sehr unterschiedlichen Kulturen und Prozessen operiert.

Der Zeitplan war sehr ambitiös, was zur Folge hatte, dass für die Analyse- und Konzeptionsphase nur insgesamt drei Monate zur Verfügung standen. Das Kickoff-Meeting fand noch im Dezember 2004 kurz vor Weihnachten statt.

Analyse

Schon im November 2004 hatte eine fokussierte Voranalyse stattgefunden, die dazu diente, den externen Beratern einen Einblick von HS zu geben und sie für den Strategie-Workshop zu rüsten. Gleich nach Neujahr startete die eigentliche Analysephase, in der die bestehenden Prozesse, die zur Verfügung stehende Technik und die Mitarbeiter mit ihren Aufgaben, Tätigkeiten und Fähigkeiten analysiert wurden.

Die externen Berater besuchten 6 der 19 Depots, die Verwaltung in Winterthur sowie die Grobverteilung in Domat/Ems. Dabei kamen sie zu folgendem Analyseergebnis: Die meisten der Depots bieten bis zu 3000 verschiedene Getränkeartikel an, vom Wasser über Fruchtsäfte, Bier, Wein bis zu Schaumweinen und Spirituosen. Dazu kommen noch mehrere Hundert Werbeartikel, vom Bierdeckel und Bierglas bis zum Sonnenschirm und zur Winterjacke. Damit nicht genug. Die Artikel sind in den verschiedenen Regionen völlig unterschiedlich, so sind z.B. im Depot Renens etliche Weissweine aus der Region vorrätig, welche im Depot Losone nicht zu finden sind.

Die Regionen arbeiteten sehr autonom, die unterschiedlichen Kulturen führten zu verschiedenen Geschäftsprozessen. So konnte es sein, dass in einem kleinen Depot ein Kunde noch nachmittags um 16:00 h eine Bestellung für den nächsten Tag aufgeben konnte, während im Depot Zürich die letzten Bestellungen für den nächsten Tag um 12:00 h erfasst sein mussten, um einen reibungslosen Ablauf von Touren disposition, Warenbereitstellung, Beladung des Lastwagens bis zur Auslieferung zu gewährleisten.

Ein wichtiger Punkt, der in der Situationsanalyse immer wieder angesprochen wurde und nicht zuletzt seinen Ursprung in den unterschiedlichen Prozessen und Kulturen der Regionen hatte, waren die hohen Anforderungen und Erwartungen der Kunden. Da immer alles für den Kunden getan wurde («der Kunde ist König»), ohne Rücksicht auf Effizienz und Rentabilität zu nehmen, entstand bei den Beratern zuweilen der Eindruck, dass die Prozesse bei HS hauptsächlich aus «Exception Handling» bestünden. Allein die Unterschiede von bis zu 400% in der Performance im Bestellprozess (Bestellungen pro Mitarbeitende pro Jahr) liess darauf schliessen, dass mit dem Aufbau des KSC und der Einführung entsprechender Prozessstandards einiges an Ressourcen würde eingespart werden können.

Ein einheitlicher Prozess über alle Regionen würde geschaffen werden müssen, um überhaupt den Bestellprozess von einem zentralen Ort aus durchführen zu können. Auch die Sortimente in den Depots mussten sich angleichen, um eine Übersicht zu erhalten. Schon hier kann erahnt werden, welche tief greifende Veränderung der Bau des KSC für HS zur Folge haben würde. Eine weitere Erkenntnis war, dass die Prozesse Marketing, Verkauf und Logistik, die weitgehend unkoordiniert operierten, im KSC vereint werden könnten, was ein enormes Potential an Marktchancen bergen würde. So könnte bei jeder Bestellung z.B. ein neues Produkt vermarktet, ein Aktionsprodukt verkauft oder eine Frage zur Marktanalyse gestellt werden. Auch könnte das KSC ausserhalb der Stosszeiten Outbound-Kampagnen durchführen usw. Das gesamte zum heutigen Zeitpunkt ersichtliche Potential war am Abschluss der Analysephase nur zu erahnen.

Konzeption

Prozesse

Die etappenweise Einführung war für die Konzeptionsphase eine grosse Herausforderung. So mussten z.B. der Bestellprozess «end to end» gestaltet werden, ohne darauf Rücksicht zu nehmen, wie viele Depots in der ersten Welle integriert werden würden. Gegebenheiten wie die Mehrsprachigkeit mussten von Anfang an berücksichtigt werden, obwohl die ersten Depots alle in der Deutschschweiz lagen.

Ein Prozessschema (siehe Abbildung 2) lieferte eine Übersicht über die zu konzipierenden Prozesse. Hauptprozesse waren das Fulfillment (Bestellprozess usw.) und das

Issuing (Entgegennahme und Weiterleitung oder Bearbeitung aller Anfragen). Wichtige Sekundärprozesse waren das Dispatching (Verteilung aller Issues im Ticketing Tool und Überwachung der Einhaltung der Service Level Agreements), der Serviceübernahmeprozess (strukturierte Entgegennahme und Einführung von neuen Services im KSC z.B. Kampagnen) oder der Innovationsprozess (Fördern und Fordern von Ideen aus dem Betrieb, standardisiertes Auswahlverfahren zur Identifikation der umzusetzenden Ideen und strukturiertes Zuführen und Verarbeiten in kleinen und grossen Projekten).

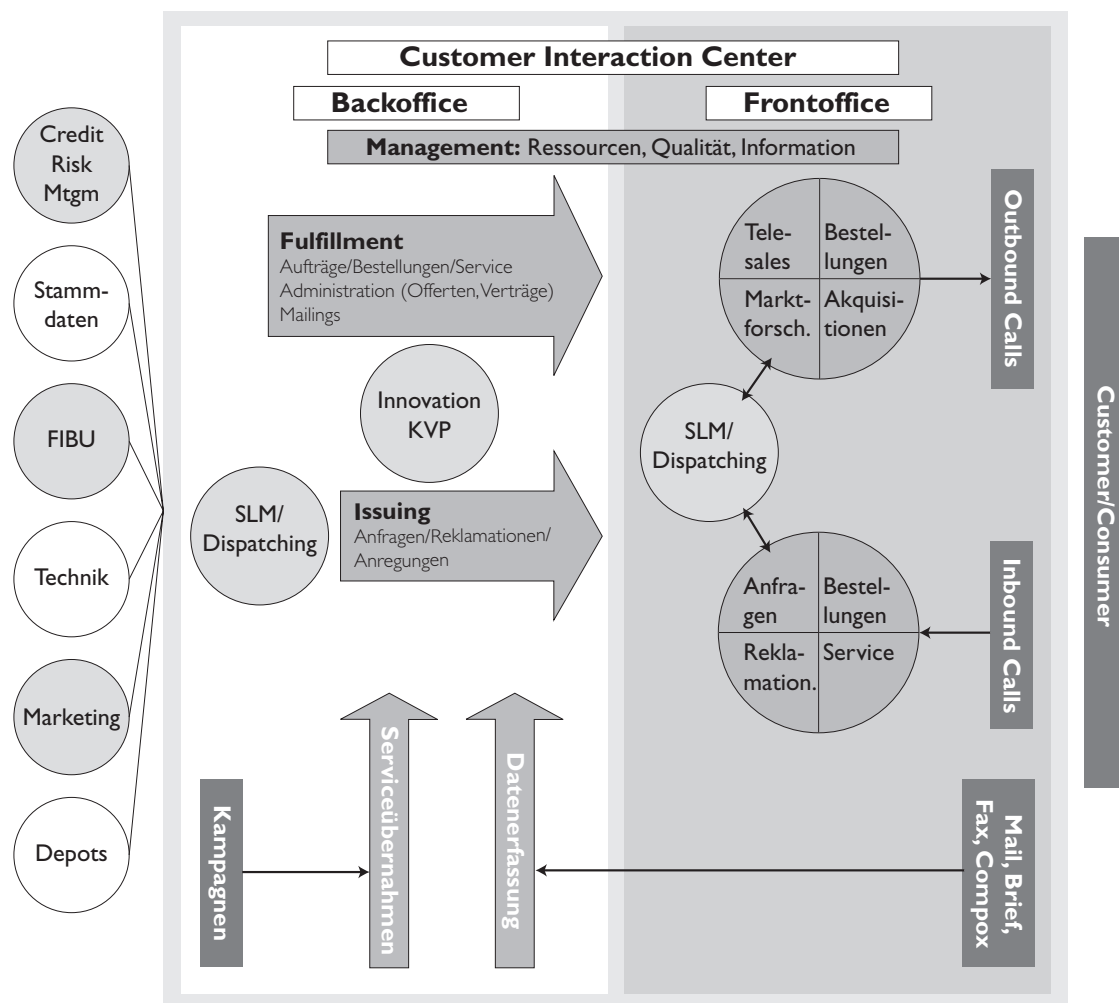


Abbildung 2: Prozessschema Customer Interaction Center

Der Bestellprozess lieferte die Basis für alle weiteren Prozesse. Er war das Pflichtprogramm, das es zu bewältigen galt, bevor die Kür (Verkauf, Marketing usw.) in Angriff genommen werden konnte. Aus der Analyse ging hervor, dass der Bestellprozess bisher nicht einheitlich umgesetzt wurde. Mit der Zentralisierung der Bestellungsannahme musste er vereinheitlicht werden, um den HS-Kunden eine stabile, einheitliche und

verlässliche Dienstleistung anzubieten. Dazu wurde der Prozess in Zusammenarbeit mit einzelnen Depotverantwortlichen beschrieben und verbindliche Service Level Agreements (SLA) wurden vereinbart. Zum Beispiel gilt heute für alle Depots, dass eine Bestellung die vor 12:00h beim KSC eingeht, am nächsten Tag ausgeliefert werden muss. Im Gegenzug muss eine Agentin im KSC, die eine Bestellung nach 12:00h entgegennimmt, den Kunden darauf aufmerksam machen, dass die Bestellung nicht mehr am nächsten Tag geliefert werden kann. Einheitliche Prozesse und verbindliche SLA schaffen Transparenz für die Kunden und die Mitarbeiter und schaffen Klarheit darüber, was eine Organisation leisten kann.

Strukturen und Rollen

Im nächsten Schritt entschied das Projektteam über die Strukturen und Rollen im zukünftigen KSC.

Rolle	Aufgaben	Fähigkeiten
Frontoffice	Kundenkontakt per Telefon und Mail	Redegewandt, flexibel, sprachbegabt, eher extrovertiert
Backoffice	Verkaufsinendienst, Vertragsadministration	Zuverlässig, genau, konstant, sprachbegabt

Aufgrund dieses Rasters wurden einerseits die detaillierten Funktionsbeschriebe erstellt und andererseits die bestehenden Mitarbeitenden auf ihre Eignung überprüft. Es war ein grosses Anliegen, die Belegschaft des KSC möglichst aus den eigenen Reihen von HS rekrutieren zu können.

Servicekatalog

Der Servicekatalog umfasste in dieser ersten Phase die Prozesse «Bestellung» und «Neukunde». Er sollte den Pflichtteil, das heisst, die Getränke- und Werbematerialbestellungen, abdecken sowie übersichtlich und effektiv sein. Dem Projektteam war schon in der Konzeptionsphase klar, dass sich der Servicekatalog kontinuierlich erweitern würde (siehe Abschnitt «Ausblick»).

Technik

Die Analyse ergab in den folgenden Bereichen der Technik Handlungsbedarf:

- *Telefonie*: Erneuerung und Einführung einer Call-Center-Infrastruktur
- *Issuing Prozess*: Einführung eines Ticketingsystems, das die reibungslose Einhaltung der definierten SLA garantiert
- *Computer Telephonie Integration (CTI)*: Verbinden von Telefonie und Ticketingsystem, um die Kundenerkennung und den Handlungsbedarf bei offenen Anfragen/Reklamationen permanent und schnell zu garantieren

- *Informationsportal*: Allen Agentinnen Informationen rund um Produkte und Kunden effizient und aktuell zur Verfügung stellen
- *Mobile Datenerfassungsgeräte (MDE)*: Zur Optimierung der Rückerfassung der Daten der Lieferscheine (bisher handschriftliche Einträge auf den gedruckten Lieferscheine zum Erfassen der Gutschriften von Gebindepfand), Einführung eines elektronischen Erfassungssystems mit manuellen Datenerfassungsgeräten für Lastwagenfahrer
- *Enterprise Resource Planning System (ERP)*: Diverse Anpassungen, um unter anderem den reibungslosen Ablauf der zentralen Bestellerfassung und das dezentrale Ausdrucken der Lieferpapiere zu garantieren

Ein wichtiger Bestandteil der Konzeptionsphase war die Planung der Realisierung. Im Unterschied zur Konzeptionsphase, in der viele Lösungsbausteine parallel erarbeitet werden konnten, mussten für die Realisierung alle Tätigkeiten wie Rekrutierung von Mitarbeitenden, Bereitstellung der Infrastruktur, Einführung technischer Hilfsmittel (Telefonie, Informationsportal, CTI, Ticketingsystem) aufeinander abgestimmt werden.

Realisierung

Informationsportal resp. Single Point of Information (SPOI)

Das Informationsportal wurde auf Basis von Lotus Notes realisiert, das seit Jahren bei HS im Einsatz ist. Wichtig bei der Realisierung des Informationsportals war, dass alle relevanten Informationen über dieses Portal abrufbar sind. Als Faustregeln galten

- Maximal 3 Klicks bis zur Information
- 15 Sekunden Zeit, um dem Kunden die gewünschte Information zu liefern

Kann eine dieser Regeln nicht eingehalten werden, muss das Anliegen oder die Anfrage aufgenommen, abgeklärt und dem Kunden mit einem weiteren Anruf beantwortet werden. Nur so ist gewährleistet, dass das Verhalten gegenüber dem Kunden kompetent wirkt.

Issue Tracking

Als Issue-Tracking-Tool wurde «trueAct Ticket» eingeführt. Ein Tool, das im Bereich IT-Helpdesk entwickelt wurde und dort verbreitet anzutreffen ist. Die Vorteile von «trueAct Ticket» sind sein modularer Aufbau, seine Webfähigkeit und die konsequente Umsetzung des SLA-Gedankens. Eingehende Anfragen werden von den Agentinnen beschrieben und kategorisiert. Je nach Kategorie wird das Ticket automatisch an die zuständige Fachstelle weitergeleitet und mit dem entsprechenden SLA versehen.

Telefonie

Die alte Siemens Hicom 300 wurde auf Highpath 4000 aufgerüstet. Dazu wurde ein ProCenter Server installiert. Die Agentinnen wurden mit aktiven Desktops ausgerüstet, in denen sie Informationen über die Warteschlange usw. bekommen und über die sie die Gespräche abwickeln können, so dass das Annehmen und Auflegen von Anrufen per Mausklick erledigt werden kann.

Agent Workspace (AWS)

Die Telefonie und das Ticketing wurden über eine CTI-Schnittstelle verbunden. Zusätzlich wurden das ERP- und das CRM-Tool eingebunden und zu einem Agent Workspace (AWS) für die Agentinnen von HS verschmolzen. Die Funktionsweise des AWS ist folgende: Bei einem eingehenden Anruf wird die Nummer des Anrufenden von der Telefonie ans Ticketing gesendet. Das Ticketing sucht innerhalb der Datenbank nach der Nummer und zeigt bei einem Treffer die entsprechenden Daten (Kundennummer, Absatzstelle, Kundename, Adresse, letzte zehn Issues, sortiert nach offenen und geschlossenen Tickets) an. Dies bietet die Möglichkeit, den Kunden unabhängig von seinem Anrufgrund umfassend zu betreuen, kann die Agentin ihn doch jederzeit über den Stand der Abklärungen bei einem offenen Ticket informieren. Handelt es sich bei einem Anruf um eine Getränkebestellung, wird das Ticket mit einem Mausklick geschlossen. Mit der im AWS angezeigten Kundennummer wechselt die Agentin ins ERP-System und erfasst nun direkt die Bestellung. Alle Kontakte (Tickets) mit dem Kundenservicecenter werden täglich ins CRM-Tool überspielt, so dass der Verkäufer jederzeit informiert ist, was mit dem Kunden besprochen wurde.

Change Management

Das Change Management wurde im Rahmen von «Cambio» zu einem zentralen Teilprojekt und das HR hatte einen ständigen Sitz im Projektsteuerungsgremium. Die gesamte Belegschaft wurde laufend über die geplanten Veränderungen informiert. Der Umstand, dass allen betroffenen Mitarbeitern eine Stelle im neuen Kundenservicecenter zugesichert wurde, gab dem Projekt intern weiteren Rückhalt. Um die Identifikation mit «Cambio» zu fördern, riefen die Verantwortlichen zudem ein Sounding Board ins Leben, in dem über 20 Mitarbeiter aller Hierarchiestufen und Bereiche mehrmals im Projektverlauf über die Projektschritte und Konzepte detailliert informiert wurden, und in dem sie sich einbringen und aussprechen konnten. Die meisten Mitarbeitenden aus den zu integrierenden Getränkedepots der ersten Welle nahmen das Angebot für eine Stelle in Winterthur trotz teilweise längeren Arbeitswegen an. Sie sind heute stolz, in einem modernen Kundenservicecenter einen vielseitiger gestalteten Job als früher ausführen zu dürfen.

Fazit nach zwei Jahren

Die im Projektauftrag umschriebenen Ziele wurden bis auf einige wenige erreicht. Offene Punkte, wie die Integrationen von weiteren, im ähnlichen Segment tätigen Bereichen, mussten aus Kapazitätsgründen (Mehrfachbelastung durch operative und projektbezogene Aufgaben) verschoben werden. Die erwartete Gesamtzahl von Anrufen (Inbound und Outbound) wurde schon kurz nach der Integration des letzten Distributionszentrums übertroffen. Bereits gab es schon mehrere Situationen, in denen sich die Konzepte des Single Point of Contact (SPOC) und des Single Point of Information (SPOI) bewährt haben. Konnten die Kunden doch schnell, kompetent und nach dem Prinzip «One voice to the customer» beraten und informiert werden.

Die Rekrutierung und Ausbildung von neuen mehrsprachigen Call Agents hat weniger Probleme als erwartet verursacht. Viel Aufwand muss betrieben werden, um die Schnittstellen zu den anderen Bereichen wie Marketing, Logistik und Debitorenbuchhaltung zu optimieren. Insbesondere der Bereich Logistik tut sich verständlicherweise schwer damit, den direkten Draht zum Kunden verloren zu haben. Durch regelmässige Meetings zwischen der Leitung des Kundenservicecenters und den verantwortlichen Leitern der Distributionszentren und den Fachvorgesetzten können das gemeinsame Verständnis verbessert und zugunsten der Kunden optimale Lösungen definiert werden. Zudem müssen bei der Lagerbewirtschaftung und Kundenbelieferung (z.B. Warenbeschaffung, Pikettservice, Mindestbestellmengen) nach und nach einheitliche Richtlinien eingeführt und vor allem auch durchgesetzt werden, kann sich eine Agentin im KSC doch nicht alle möglichen Varianten pro Distributionszentrum merken und den Kunden bei mehr als 100 Anrufen (In-/Outbound) pro Tag so nicht in jedem Fall optimal beraten.

Ausblick

In den letzten 18 Monaten war das Hauptaugenmerk auf die Integration des Bestellprozesses der verschiedenen Distributionszentren, den Aufbau des Frontoffice-Teams (Endausbau 25 Mitarbeitende) und die Optimierung der technischen Tools gerichtet. Parallel dazu konnten ab Mitte 2006 die Call Agents mit permanentem Coaching und interner Weiterbildung so ausgebildet werden, dass sie nun während der doch generell kurzen Telefongespräche, bei denen es meistens um eine mehr oder weniger umfangreiche Getränkebestellung geht, systematisch Hinweise auf laufende Aktionen und Zusatzverkäufe (Cross-/Upselling, Kampagnen Eigenprodukte) machen. Dies generiert einen nicht zu vernachlässigenden Zusatzumsatz.

Im nächsten Schritt ist geplant, dem Kundenservicecenter weitere Aufgaben zuzu-

weisen (vgl. Abbildung 3). Neben der Kundenbetreuung A-Z, auf die gleich noch eingegangen wird, handelt es sich dabei um die Abwicklung und Weiterleitung von Störungs- und anderen Anfragen zu den Offenausschankanlagen (Hotline TVH), die Integration der Call Center-Aktivitäten zum BeerTender(Offenausschanksystem für Privathaushalte), die zurzeit noch extern vergeben sind, sowie die Generierung von Leads für die Verkäufer je nach Bedürfnis der verantwortlichen Verkaufsmanager. Spezialisierte Call Agents, die Telesales-Agents, setzen das Generieren von Leads und das direkte Betreuen der Kunden um. Sie können zu Stosszeiten auch für die Bearbeitung von Inbound-Calls eingesetzt werden. Zurzeit besteht die Telesales-Gruppe, die direkt dem Leiter Frontoffice unterstellt ist, aus 2 Agenten, die aber bis Ende Jahr auf 5 Agenten ausgebaut werden soll.

Zudem hat das Kundenservicecenter die Aufgabe, systematisch Kundenreaktionen und -inputs zu sammeln, auszuwerten und an die verantwortlichen Bereichsleiter für die Verbesserung des Angebots, der Dienstleistung und der Prozesse weiterzuleiten, so dass der kontinuierliche Verbesserungsprozess (KVP), eines der Projektziele, umgesetzt werden kann.

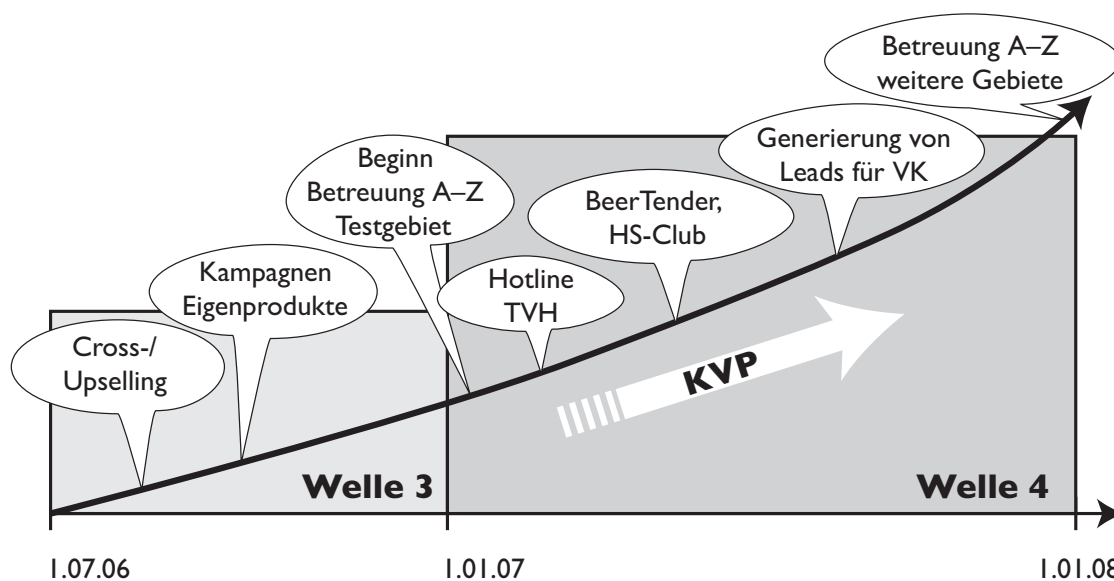


Abbildung 3: Ausbau Services

Modell Kundenbetreuung A-Z

Die Vergangenheit hat gezeigt, dass es nicht möglich ist, mit 50 Verkäufern rund 40'000 potentielle Gastronomiekunden bedürfnisgerecht zu betreuen, vor allem da Vertragsverhandlungen, die Haupttätigkeit der Brauereiverkäufer, in der Regel sehr zeitintensiv sind. Deshalb hat HS entschieden, die Kunden gemäss Abbildung 4 in vier Gruppen einzuteilen (Horeca Business Model). Die bestehenden und potentiellen Kunden mit

einem geringen Umsatzpotential sollen in Zukunft direkt und umfassend von den Telesales-Agents betreut werden, ein Verkäufer wird nur noch auf ausdrücklichen Wunsch des Kunden und durch Anweisung des verantwortlichen Telesales-Agents den Kunden besuchen, so dass die typischen Kundenpflegebesuche entfallen.

In diesem Jahr werden nun erste Erfahrungen mit diesem Modell in einem Testverkaufsbereich mit 250 bestehenden und potentiellen Kunden gesammelt. Sollten die Tests erfolgreich verlaufen, werden anschliessend weitere potentielle und bestehende Kunden (insgesamt rund 15-20% aller bestehenden und potentiellen Kunden) durch die Telesales-Agents betreut.

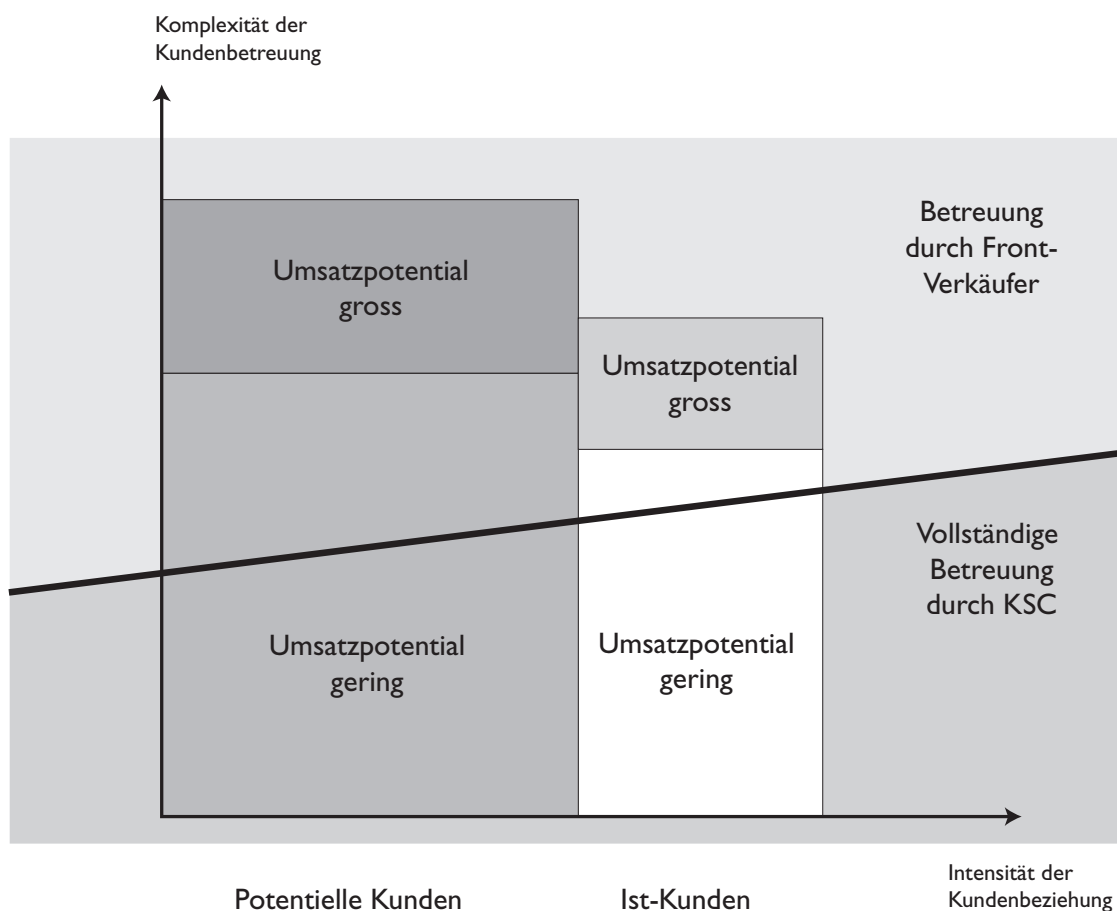


Abbildung 4: Modell Kundenbetreuung A-Z

Das Management von Heineken Switzerland verspricht sich von diesem Modell der Kundenbetreuung einen verbesserten und fokussierten Einsatz des kostenintensiven Verkäufers bei den Kunden mit grossem Umsatzpotential. Die Zukunft wird zeigen, ob die Gastronomiekunden diese differenzierte Betreuung akzeptieren werden. Sicher ist aber, dass es sich 17 Jahre nach dem Fall des Bierkartells keine Brauerei mehr leisten kann, Kunden nur zu besuchen, um die gute Beziehung zu der Brauerei zu pflegen –

ganz im Gegenteil, sie muss jede Möglichkeit vollumfänglich nutzen, Mehrumsatz oder eine höhere Marge zu generieren.