



# Gerald Schreiber

Eigentlich hätte er ein Mädchen namens Claudia werden sollen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wäre auch dabei etwas Gutes herausgekommen, denn besagte Claudia hätte ja ähnliche Gene gehabt. Nun

wurde aber 1961 ein Junge geboren, und so haben wir es nicht mit Claudia, sondern mit Gerald Schreiber zu tun. Ein Charismatiker mit einer hohen Begeisterungsfähigkeit, der sich – und das, liebe Leser, sei hier vorsorglich angemerkt – auch eine objektive Journalistin nicht entziehen kann.

## Porträtreihe

Sie sind Zitate- und Impulsgeber, sie bringen die Branche voran und schaffen Arbeitsplätze. Man begegnet ihnen auf Kongressen und liest die Umsatzzahlen ihrer Unternehmen – die führenden Köpfe der Call Center-Branche sind bekannt und gefragt. Unbekannt ist zumeist, welche Werdegänge sie absolviert haben, welchen Philosophien sie anhängen, welche Haltungen sie pflegen, was für Menschen sie sind. Call Center Profi startet deshalb eine Porträtreihe. Den Anfang macht Defacto-Chef Gerald Schreiber.

**A**ls Gerald Schreiber aus seinem Elternhaus auszog, hatte er 6 000 Mark Schulden. Sein erklärtes Ziel: Geld verdienen, nach oben kommen, Boss werden. Diese Ziele hat der Geschäftsführer und Gesellschafter von Defacto Call Center erreicht, sich dafür heute ganz andere gesetzt, doch dazu später mehr. Gerald Schreiber absolvierte eine Lehre als Bürokaufmann in der auf Direktmarketing spezialisierten Werbeagentur Union Aktuell. Seine Triebfeder war Geld verdienen – und wo lässt sich gutes Geld verdienen? Im Verkauf! Nach einigen unschönen Erfahrungen in der Kaltakquise kam Gerald Schreiber auf die entscheidende Idee: Lass uns

vorher anrufen, um den Verkaufstermin vorzubereiten! Weil er ein Mensch ist, der nicht nur Ideen hat, sondern sie auch umsetzt, gründete er im Jahr 1989 im Alter von 28 Jahren Defacto. Zwei Jahre später kaufte er 90 Prozent der Firma, in der er seine Ausbildung absolviert hatte.

Zuhause bei Schreibers hängt eine Collage, auf die Gerald Schreiber automatisch guckt, wenn er aufwacht (er wacht zeitig auf, denn er ist Frühaufsteher „schon wegen der Kinder“). Auf dieser Collage hat er 28 Ziele definiert; private, berufliche, eben Ziele, die sich alle um eine zentrale Frage drehen: Was will ich mit meinem Leben anfangen?

Nein, Gerald Schreiber möchte auf gar, gar, gar keinen Fall in die „Eso-terikschublade“ gesteckt werden. Er setzt lediglich seit ein paar Jahren seine Prioritäten anders. Früher, sagt er, „war die Arbeit mein Lebensinhalt. Dann kam die Wende.“ Diese Wende hatte nicht zur Folge, dass er die Wirtschaftlichkeit seines unternehmerischen Handelns aus dem Blick verlor, denn die, so seine Überzeugung, „ist die Basis für soziales Engagement“. Bewirkt hat die Prioritätenverschiebung im Leben Gerald Schreibers ein Seminar zur Persönlichkeitsentwicklung bei dem Trainer Alfred R. Stielau-Pallas. Der lehrt zum Beispiel, dass jeder Mensch seine Ziele klar definieren sollte, dass jeder wissen muss, was er eigentlich will. Und so begann Gerald Schreiber darüber nachzudenken, wie sein Unternehmen idealerweise aussehen sollte. Einige der Ergebnisse:

- Das Unternehmen arbeitet nur für Kunden mit gleicher ethischer Einstellung.
- Die Mitarbeiter sind gut bezahlt.
- Alle Mitarbeiter sind jeden Tag hoch motiviert und geben gern ihr Bestes.
- Alle Kunden sind hochzufrieden und zahlen gerne mehr.
- Zehn Prozent der Erträge fließen in soziale Projekte (in 2006).

## Die Ethik

Klar, jeder – und insbesondere sehr gerne Call Center-Betreiber, die ohnehin stets von der Angst getrieben sind, als Schmutzkinder der Kommunikation diffamiert zu werden – behauptet gern, ethisch „sauber“ zu arbeiten. Defacto Call Center hat in den vergangenen Jahren unter Beweis gestellt, dass es sich nicht um ein bloßes Lippenbekenntnis handelt: Gerald Schreiber hat die Zusammenarbeit mit Vodafone und T-Mobil aufgekündigt, weil er mit deren Geschäftsgebaren nicht einverstanden war. Seine Mitarbeiter sollen Marken pflegen, nicht beschädigen, überdies seien sie keine Verkaufssöldner, sondern Beziehungsmanager, sagt er. „Was wir nicht vertreten können, schließen wir gnadenlos aus.“ Wobei „gnadenlos“ in diesem Fall bedeutet, dass das Team so lange den Auftrag

bearbeitet, bis er durch einen anderen ersetzt ist, denn – Ethik hin oder her – Arbeitsplätze soll sie nicht fordern. Gerald Schreiber will „durch Vorleben andere zum Mitmachen veranlassen“. Zwar könne ein einzelnes Call Center nicht die Branche ändern, sehr wohl aber das eigene Verhalten: Indem die Führungsriege entscheidet, welche Aufträge sie annimmt oder auch nicht, indem sie entscheidet, wie sie die Mitarbeiter behandelt, und indem sie somit beeinflusst, was die Kunden am Telefon erleben.

## Die Mitarbeiter

Ein viertel 14. Gehalt erhielten die Mitarbeiter von Defacto Call Center Ende 2006 als Dankeschön. 2007 soll es ein volles 14. Gehalt sein, immer vorausgesetzt, dass der gewünschte

Ertrag erzielt wird. Gerald Schreibers Ziel ist es, in der Region dasjenige Call Center zu sein, das die besten Gehälter zahlt.

Da wir gerade beim Geld sind: Dass es sich beim schnöden Mammon um eine zweifellos starke Triebfeder handelt, beweist das Defacto-Programm zur Senkung der Krankenquote. Die meisten Agents leiden unter Kurzzeiterkrankungen von ein bis drei Tagen, und genau auf diese zielt das Programm: Jeder Agent, der einen Monat lang keinen Tag fehlt, bekommt am Ende des Monats automatisch vier Prozent mehr Gehalt; wer drei Monate lang keinen Tag fehlt, erhält rückwirkend noch einmal vier Prozent Gehaltserhöhung. Und siehe: Die Krankenquote hat sich auf 6,7 Prozent halbiert. Dieses Programm hat das Unternehmen im vergangenen Jahr 484 000 Euro an zusätzlich ausgezahltem Gehalt gekostet – das entspricht 70 Prozent dessen, was es gekostet hätte, wären die Mitarbeiter krank gewesen. Eine faire Rechnung: 70 Pro-

zent gehen an die Mitarbeiter, 30 Prozent verbleiben beim Unternehmen. Nun geht's in der Beziehung Gerald Schreibers zu seinen 620 Mitarbeitern aber nicht nur ums liebe Geld: „Die Zauberformel lautet Employee Relationship Management! Wenn das funktioniert, brauche ich mir über Customer Relationship Management keine Gedanken mehr zu machen“, ist sich Gerald Schreiber sicher. Um das Wortungetüm „Employee Relationship Management“ mit Leben zu füllen, hat er sich wiederum eine Überzeugung von Alfred R. Stielau-Pallas zu Herzen genommen, nach der jeder Mensch sein eigenes höchstes Kapital darstellt. „Ich kann meine Mitarbeiter nicht motivieren. Meine Mitarbeiter müssen sich selbst motivieren können. Also muss ich mir Ge-

*Gerald Schreiber hat die Zusammenarbeit mit Vodafone und T-Mobil aufgekündigt, weil er mit deren Geschäftsgebaren nicht einverstanden war.*

danken darüber machen, wie ich ihnen dabei helfen kann, ihre Ziele zu erreichen“, sagt Gerald Schreiber. Jeder, sagt er, solle „auf seinem Platz ein Meister“ sein.

Der Etat für die Weiterbildung belief sich in 2006 auf 250 000 Euro. Über 800 Mal haben die Mitarbeiter die Kurse der hauseigenen Akademie besucht. Das Angebot reicht von „Verhalten am Telefon“ oder „Einwandbehandlung“ über Englisch, Italienisch, Spanisch und Türkisch bis hin zu „Work-Life-Balance“, den Workshop „Endlich rauchfrei“ oder „Theaterimprovisation“. Die berufliche Weiterbildung findet während der Arbeitszeit statt, für Kurse zur persönlichen Weiterentwicklung müssen die Mitarbeiter ihre Freizeit investieren. Bislang einziger, dafür aber ein richtiger Flop im Akademieangebot: Der Betriebssport.

Gerald Schreiber verfolgt eine „positive Fluktuationspolitik“. Wenn die Mitarbeiter schon zu anderen Unternehmen wechseln, dann sollen sie es

*„Gerald Schreiber ist ein charismatischer Mann. Mich motiviert er allein aus dem Grund, weil er viele innovative Ideen hat – und weil er ein toller Mensch ist.“*

tun, weil sie sich überqualifiziert haben – und somit stets positiv an Defacto zurückdenken, weil das Call Center ihnen diese Überqualifizierung ermöglicht hat.

Überqualifizierung stößt manchmal allerdings an pekuniäre Grenzen: Zwar hat Gerald Schreiber allen Führungskräften die Teilnahme an einem Pallas-Seminar ermöglicht (Kostenpunkt: 70 000 Euro), alle Agents können zu seinem Bedauern aber nicht in diesen Genuss kommen. Also hat er gemeinsam mit Alfred Stielau-Pallas eine eigens auf das Defacto-Team zugeschnittene CD entwickelt und an alle Mitarbeiter verteilt. Zudem sollen die 50 Führungskräfte das Ideengut der Seminare an die Mitarbeiter transportieren. „Ich möchte eine Sogwirkung erzeugen, die alle dazu veranlasst, aus ihrem Leben etwas zu machen. Es kann nicht wirkungslos bleiben, wenn 50 Menschen das weitergeben“, ist Gerald Schreiber überzeugt. Und so gibt es im Intranet das Pallas-Forum, in dem die Führungskräfte persönlich davon berichten, wie sie das Seminar erlebt haben.

Im Intranet außerordentlich beliebt ist Gerald Schreibers Tagebuch, das er für seine Mitarbeiter regelmäßig verfasst. Dort gibt er viel Privates, aber auch seine Visionen preis – und macht deutlich, wie wichtig der Beitrag jedes Einzelnen für die Erreichung der Ziele ist. Seit er das Tagebuch schreibt, sind die Nutzerzahlen enorm gestiegen.

Neben regelmäßigen Führungskräfte- und quartalsweisen Mitarbeiter-

treffen findet bei Defacto Call Center jeden Monat ein Frühstück für alle Geburtstagskinder statt. „Dort höre ich Dinge, die ich sonst nie hören würde“, sagt Gerald Schreiber. Insbesondere für die Mitarbeiter ist es die Gelegenheit, sich mal mit ihrem Chef auszutauschen. Dass das zu unerwarteten Herausforderungen führen kann, hat unlängst eine türkischsprachige Agentin erlebt: Sie unterhielt sich beim Geburtstagsfrühstück mit Gerald Schreiber, der für den Nachmittag den Istanbul-Bürgermeister erwartete (dort unterhält Defacto Call Center eine Dependence). Kurzerhand wurde die Agentin gebeten, als Übersetzerin zu fungieren – wovon sie heute noch schwärmt.

„Herr Schreiber ist jemand, der einem viele Freiheiten lässt; er vertraut einem und er zeigt einem im-

mer wieder Perspektiven auf!“, berichtet Sandra Daschner. Sie startete vor fünf Jahren als Assistentin von Gerald Schreiber, heute ist sie Leiterin des Konzernmarketings. ... und es klingt nicht so, als würde sie über einen Wechsel nachdenken, sie sagt: „Gerald Schreiber ist ein sehr charismatischer Mann. Mich motiviert

er allein aus dem Grund, weil er viele innovative Ideen hat – und weil er ein toller Mensch ist.“

### Die Kunden

„Ich soll zum Menschen Gerald Schreiber etwas sagen? Ich kann Ihnen nur eines sagen – und zwar nicht, weil Sie das schreiben, sondern weil es meine Überzeugung ist: Wenn ich lauter solche Geschäftspartner wie Gerald Schreiber hätte, ginge es mir sehr, sehr gut“, sagt ein Kunde von Defacto Call Center, der seinen Namen hier nicht lesen will, um seine anderen Geschäftspartner nicht zu ärgern. „Gerald Schreiber ist eine Ausnahme, man kann mit ihm sehr offen reden, er pflegt einen fairen Umgang, er schaut nicht nur auf sich, und er ist bereit, sehr schnell, pragmatisch und unkompliziert Lösungen zu verfolgen, die zu einem gemeinsamen Ziel führen“, sagt er und resümiert: „Das beruhigt mich als Auftraggeber sehr!“

75 Prozent aller Kunden generiert das Call Center durch Anfragen. Gerald Schreiber wär's am liebsten, es wären 100 Prozent. Er will Defacto zur Qualitäts-Benchmark machen, sein

*„Wenn ich lauter solche Geschäftspartner wie Gerald Schreiber hätte, ginge es mir sehr, sehr gut.“*

Unternehmen soll für die Call Center-Branche das werden, was Jung von Matt für die klassische Werbung ist: ein sehr begehrter Partner.

Kunden nur um des Kundennamens wegen will er nicht: Ertrags- vor Umsatzwachstum heißt Gerald Schreibers Devise, was zugleich bedeutet, dass er sich peu à peu von denjenigen





Kunden trennt, mit denen das Unternehmen kein Geld verdient. Gerald Schreiber mag Philanthrop sein, naiv ist er nicht.

„Wir feiern seit fünf Jahren das erfolgreichste Jahr der Firmengeschichte – das möchte ich gern zur Tradition machen!“, freut er sich; und freut sich auch, dass er als Inhaber die Geschicke des Unternehmens lenken kann, ohne an eine übergeordnete Holding berichten zu müssen, ohne krampfhaft wachsen zu müssen, ohne kurzfristigem Gewinnmaximierungsstreben um jeden Preis ausgesetzt zu sein. Fast hätte Gerald Schreiber diese Freiheit mal verspielt, als er Ende der 90er Jahre mit einer US-Firma über den Verkauf von Defacto Call Center verhandelte. Heute ist er „sehr froh“, dass es nicht dazu gekommen ist.

### Das Engagement

Gerald Schreiber ist begeisterter Ehemann und Vater, er liebt es, Motorrad zu fahren (seinen letzten Urlaub hat er genau dazu in einer Wüste verbracht), er mag Fünf-Sterne-Hotels, läuft gerne Ski, ist ein Fan von Bozen (und hat zu seinem großen Bedauern noch keinen wirtschaftlich vernünftigen Grund gefunden, dort eine Niederlassung zu eröffnen), er trägt gern gute Anzüge, kurz-

um: Er ist den schönen Dingen des Lebens ganz und gar nicht abgeneigt und kann sie sich leisten. Was ihn – und seine Frau – von vielen anderen in der gleichen Situation unterscheidet: Sie sind zufrieden. Sie brauchen nicht immer noch mehr. Und deshalb haben sie beschlossen zu teilen. Im Jahr 2006

spendete die Defacto-Gruppe gut 150000 Euro. Das Geld geht zum Beispiel an die Aktion „Menschen für Menschen“, an die Hubert Schwarz-Stiftung, an Tschernobyl-Kinder, an verschiedene Tafeln oder an Schulen in der Region. Gerald Schreibers erklärtes persönliches Lebensziel: „Wenn ich von den Zinsen leben kann, werden 100 Prozent des Ertrags gespendet. Ich will in die Lage kommen, eine Million Euro pro Jahr spenden zu können, denn das heißt: Ich kann in Wohlstand leben und der Welt etwas zurückzahlen.“

Je schneller das Unternehmen ertragsreich wächst, desto schneller ist dieses persönliche Lebensziel erreicht. Bis dahin wird er seinen Spendenanteil mit wachsendem Ertrag sukzessive erhöhen. Gerald Schreiber ist davon überzeugt, dass sein Modell zum Selbstläufer werden wird, denn:

*Gerald Schreibers erklärtes persönliches Lebensziel: „Wenn ich von den Zinsen leben kann, werden 100 Prozent des Ertrags gespendet.“*

Sind die Mitarbeiter gut bezahlt und hoch motiviert, leisten sie Spitzenqualität – das führt zu hochzufriedenen Kunden, die für diese Spitzenqualität gerne mehr bezahlen – und das wiederum mündet in einem Ertragswachstum, das Gerald Schreiber dazu befähigt, viel Geld zu spenden. Das Schöne an diesem Modell: Alle – ausnahmslos alle – profitieren. Drum muss schon ein sehr harter Knochen sein, wer Gerald Schreiber zur Erreichung all seiner Ziele nicht jeden denkbaren Erfolg wünscht. ■

Vera Hermes

## Serie: CallCenterProfis im Porträt

**Nächste Ausgabe:** Thomas-Marco Steinle