

# BBM

BERATUNG • BETEILIGUNG • MANAGEMENT

Jetzt mit Bewertung und  
Handlungsempfehlungen zur  
**Digitalisierung**

## Das Service Center Audit

für Telefonie – eMail – Fax  
und Mischarbeitsplätze

INSTANT-CONSULTING

Schneller und preiswerter zu professionellen Ergebnissen

# Was ist das „Service Center Audit“?

---

Das „Service Center Audit“ ist eine Kompaktanalyse zur Ermittlung von Leistungssteigerungs- und Kostensenkungspotenzial im Service-Center und Call-Center.

**Das Service Center Audit beantwortet für Sie folgende vier Fragen:**

- ▶ Wo steht das Service-Center (Telefonie und E-Mail) im Benchmarkvergleich?
- ▶ Kann die Service-Qualität zu gleichen Kosten gesteigert werden?
- ▶ Können Kosten bei gleichem Service gesenkt werden?
- ▶ Welche Maßnahmen sollten zur Weiterentwicklung getroffen werden und in welcher Reihenfolge?
- ▶ **Wo steht das Service-Center zum Thema Digitalisierung und was sind die richtigen nächsten Schritte?**

**Mit dem Service Center Audit erhalten Sie eine objektive Basis für anstehende Managemententscheidungen**

# Wer ist „BBM“?

---

## BBM ist eine Management- und Organisationsberatung

- ▶ Standorte: Bonn, Berlin und Frankfurt
- ▶ Drei Partner und 20 Mitarbeiter, Geschäftsführung Dr. Dierk Wehrmeister
- ▶ Seit 18 Jahren spezialisiert auf Konzeption und Optimierung der Service Center für Kunden und Vertrieb

### Themen:

---

- ▶ Auditierung der Service Center
- ▶ Konzeption Planung, Ressourcenkalkulation und Steuerung
- ▶ Digitalisierung im Kundenservice
- ▶ Kalkulation und Konzeption der Organisation der Services
- ▶ Unterstützung bei Ausschreibungen für Dienstleister, IT und TK-Infrastruktur
- ▶ ... und viele weitere

### Kunden:

---

- ▶ Postbank
- ▶ Deutsche Post
- ▶ E.ON
- ▶ O2-Telefonica
- ▶ Gothaer
- ▶ AXA
- ▶ HDI-Gerling
- ▶ Talanx-Konzern
- ▶ LBS-Gruppe
- ▶ AOK PLUS
- ▶ DAK
- ▶ RheinlandVersicherung
- ▶ ASSTEL
- ▶ Generali-Konzern
- ▶ HASPA
- ▶ ... und viele weitere

**Unsere Kunden arbeiten nur mit den Besten am Markt zusammen**

# ***Wann sollte das „Service Center Audit“ der BBM durchgeführt werden?***

---

**Jede Managemententscheidung erfordert eine gute Vorbereitung ...**

**... das Service Center Audit hilft, wenn**

- ▶ die Erreichbarkeit oder die Bearbeitungsgeschwindigkeit nicht zufriedenstellend ist,
- ▶ eine Kostensenkung erreicht werden muss,
- ▶ der Vertrieb über Service-Center gesteigert werden soll,
- ▶ die Leistung der Service-Center ausgeweitet werden soll,
- ▶ mehrere Service-Center zusammengeschlossen werden sollen,
- ▶ Entscheidungen für oder gegen Outsourcing getroffen werden sollen,
- ▶ die Verteilung der Kanäle Telefon, E-Mail und Schriftgut sich ändern sollen,
- ▶ sie eine Vorstudie zur Vorbereitung einer größeren Untersuchung benötigen


**oder wenn Sie einfach nur wissen wollen, wie Sie im Vergleich zu anderen Unternehmen stehen.**

# ***Welche Aspekte werden im „Service Center Audit“ betrachtet?***

---

**In dem Audit werden mindestens folgende Themen aufgegriffen:**

1. Vollständigkeit und Konsistenz der Steuerung
2. Qualität und Beitrag der Führung
3. Zielgerichtete Zusammenarbeit mit Dienstleistern (sofern vorhanden)
- 4. Status der Digitalisierung und Kanalintegration**
5. Wirkung der IT am Arbeitsplatz des Mitarbeiters
6. Effizientes und effektives Routing
7. Stärken und Schwächen der Aufbauorganisation
8. Vollständigkeit und Konsistenz von Qualitätssicherung



**Der konkrete Fokus für Ihr Audit wird im Erstgespräch gemeinsam mit Ihnen festgelegt**

# Was habe ich nach dem „Service Center Audit“?

---

Alle Ergebnisse sind durch Beispiele belegt oder durch Rechenwege nachvollziehbar

- Potenzial zur Effizienzsteigerung (Angabe in Anzahl Mitarbeiter / Euro)
- Potenzial zur Verbesserung des Services (Angabe in %-Punkte Service-Level)
- Empfehlungen zu Instrumenten und Organisation der Steuerung
- **Empfehlungen zu den nächsten Schritten im Themenfeld Digitalisierung**
- Empfehlungen zum organisatorischen Aufbau
- Empfehlungen zum Routing einschließlich Überlauf
- Verfahren zur Berechnung des Mitarbeiterbedarfs – z.B bei Veränderungen der Aufgabenstellung des Service Centers

1) Service-Level = Verhältnis zwischen Anwahlversuchen und innerhalb einer bestimmten Zeit – z.B. 20 Sek. - angenommenen Gesprächen

# Wie sehen die Ergebnisse des „Service Center Audits“ in der Praxis aus?

Die Ergebnisse des Service Center Audits werden in einer umfassende Präsentation zusammengefasst:

▶ Vorgehensmodell	1 - 2 Seiten	} Ergebnisbeispiele hierzu im Anhang
▶ Zusammenfassung von Potenzial und Maßnahmen	1 - 2 Seiten	
▶ Detailanalysen	30 - 40 Seiten	
▪ Quantitative und grafische Analysen,		
▪ Beurteilung von Zielen, Konzepten und weiteren Faktoren im Benchmark		
▪ Hospitationsergebnisse		
▶ Konkrete Handlungsempfehlung und Roadmap	5 - 10 Seiten	
▶ Genutzte Daten und Unterlagen	1 - 2 Seiten	

# Was muss ich selber machen, wie werde ich unterstützt?

Phase	Ihre Aktivitäten	Leistungen von BBM
Vorbereitung	<p>Abstimmung des Vorgehens in Ihrem Haus</p> <p>Zusammenstellen von Unterlagen und Daten</p>	<p>Lieferung von Vorgehensmodell und Argumentationsleitfaden und Vorstellung des Vorgehens</p> <p>Lieferung von Checklisten, Vorlagen und Templates</p>
Analyse	<p>Übermittlung der Informationen an Ihren BBM-Berater</p> <p>Beantwortung von Rückfragen Ihres BBM-Beraters</p>	<p>Grafische Analysen, Beurteilung von Zielen, Konzepten und weiteren Faktoren nach Benchmarkkriterien</p> <p>Aufstellung von Handlungsempfehlungen und Konzeptkomponenten</p> <p>Zusammenstellung der Gesamtunterlage mit Roadmap für die Weiterentwicklung</p>
Nutzung der Ergebnisse	<p>Eigene Einschätzung der Ergebnisse und eingehende Diskussion mit Ihrem BBM-Berater</p> <p><b>Nutzung der Ergebnisse des Service Center Audits ...</b></p>	<p>Sparringspartner bei der Einschätzung der Ergebnisse und vertiefende Empfehlungen zum weiteren Vorgehen</p>

**Nach vier bis acht Wochen verfügen Sie über eine umfassende und objektive Einschätzung der Leistung und Potenziale Ihrer Service Center**



# ***Was kostet mich das „Service Center Audit“ insgesamt?***

---

**Wir bieten Ihnen das Service Center Audit zu einem Festpreis an – darin sind alle erforderlichen Arbeiten von BBM enthalten:**

- ▶ Bereitstellung aller erforderlichen Unterlagen wie z.B. Vorgehensmodell, Argumentationsleitfaden, Checklisten, Vorlagen, Templates
- ▶ Durchführung der grafischen Analyse Ihrer Volumen- und Leistungsdaten nach Standorten differenziert und verglichen
- ▶ Durchführung der qualitativen Analyse Ihrer Konzepte, der Organisation und des Vorgehens
- ▶ Hospitation bei den operativen Mitarbeitern zur Aufnahme der Bearbeitungsstruktur (ca. 500 Gespräche)
- ▶ Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Aufstellung einer Roadmap für Sie
- ▶ Persönliche Unterstützung und Diskussion der Ergebnisse

**Das Honorar ist abhängig von Größe und Anzahl der Standorte des Service Centers, erfragen daher bitte die Höhe des Honorars per Mail oder telefonisch (Kontaktdaten siehe nächste Seite).**

# ***Was passiert nach dem „Service Center Audit“?***

---

**Wenn das Service Center Audit zu Handlungsempfehlungen führt und Sie diese zur Weiterentwicklung Ihres Unternehmens nutzen möchten, stehen wir mit folgenden Leistungen gerne zur Verfügung:**

- ▶ Einführung neuer Technologien für Telefonie und Digitalisierungsfelder
- ▶ Design und Umsetzung von Apps zur Unterstützung des Managements
- ▶ Detaillierung und Einführung von neuen Organisationsstrukturen, z.B. für die Steuerung
- ▶ Konzeption und Einführung fehlender Komponenten wie Qualitätsmanagement, Beschwerdemanagement, Auftragsmanagement etc.
- ▶ Moderation des Veränderungsprozesses im Management und bei den Mitarbeitern
- ▶ Umsetzung von Kostensenkungsanforderungen im Kundenservice
- ▶ Umsetzung von Anforderungen zur Leistungssteigerung (Qualität, Erreichbarkeit etc.)
- ▶ Ausschreibung, Auswahl und Vertragsgestaltung mit Dienstleistern
- ▶ U.v.m.

**Wir führen Sie sicher durch Ihre Projekte  
und begleiten Sie, bis Sie Ihre Ziele erreicht haben**

## ***Noch Fragen? – Sprechen Sie mit uns!***

---



**Dr. Dierk Wehrmeister**  
[dwe@bbm-bonn.de](mailto:dwe@bbm-bonn.de)  
0176 11111 200



**Andreas Gyenis**  
[agy@bbm-bonn.de](mailto:agy@bbm-bonn.de)  
0176 11111 117

**Web:** [www.BBM-Bonn.de](http://www.BBM-Bonn.de)

**Twitter:** [bbm\\_gmbh](https://twitter.com/bbm_gmbh)

**E-Mail:** [info@bbm-bonn.de](mailto:info@bbm-bonn.de)

**Telefon:** 0800 9411260

19.09.17

# Ergebnisbeispiele

Im folgenden wurden einige Seiten verschiedener Ergebnisunterlagen aus realen Projekten zusammengestellt

# Beispiel zu „Zusammenfassung Potenzial und Maßnahmen“

Die Bewertungen stammen aus einem Service Center Audit bei einem Telefonie-Service Center mit 120 Mitarbeitern an zwei Standorten

Kernthema	Potenzial (Wertäquivalent) <sup>1)</sup>	Maßnahmen	Analysequellen [Seiten]
<b>Bearbeitungszeit</b>	30 Sek. Senkung AHT <b>Wert: 0,6 Mio. €</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anpassung Routing</li> <li>▪ Fokussierung der Führung auf AHT</li> <li>▪ Anpassung der Abschlussfrage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantitative Auswertung [15, 17, 18]</li> <li>▪ Qualitative Auswertung [25, 26]</li> <li>▪ Hospitation [31]</li> </ul>
<b>Kundenkontaktquote</b>	5% Senkung KKQ <b>Wert: 0,3 Mio. €</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anpassung Gesprächsführung</li> <li>▪ Optimierung Internet Self-Service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantitative Auswertung [18]</li> <li>▪ Qualitative Auswertung [22]</li> </ul>
<b>Größe der Einheiten</b>	Übernahme weiterer 300.000 Anrufe <b>Wert: 0,5 Mio. €</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einbeziehung Lines in die virtuelle Zusammenfassung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quantitative Auswertung [20]</li> </ul>
<b>Personaleinsatz</b>	5% Anhebung Personaleinsatzquote <b>Wert: 0,3 Mio. €</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fokussierung der Personaleinsatzplanung</li> <li>▪ Führungsfokus Präsenz der MA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualitative Auswertung [27-28]</li> </ul>

Weitere Beeinflussung von Service und Kosten siehe Detailanalysen







1) Berechnungen hierzu siehe Kalkulationsblatt im Anhang

# Beispiel zu „Bewertung des Status zur Digitalisierung“

Die Bewertungen erfolgten im Rahmen eines kürzlich durchgeführten Service Center Audits

## Zusammenfassung zur Bewertung der Digitalisierung

### Erhebung zum Einsatz von Kanälen und Schnittstellen ...

- Eingesetzte synchrone Kanäle (Chat, SMS etc) 
- Eingesetzte asynchrone Kanäle (Kundenkarten, iBeacon, QR-Code) 
- Eingesetzte Schnittstellen (Web-Selfservice, Unternehmens-App etc.) 
- Nutzung von Social Media-Kommunikation (Facebook o.A., Foren) 
- Automatisierungsgrad der Kanäle und Schnittstelle 
- Automatisierung der Kundenprozesse 

### Beurteilung der Verankerung der Digitalisierung

- ... im Management **2**
- ... in der Organisation **2**
- ... bei den Mitarbeitern **3**
- ... in der technologischen Basis **1**
- ... im Programmmanagement **1**

### Beurteilung des Einsatzes der Kanäle und Schnittstellen ...

- ... im Verhältnis zum Wettbewerb **2**
- ... im Verhältnis zu den Möglichkeiten, die die Prozesse und Produkte bieten **3**
- ... mit Blick auf wirtschaftliche Aspekte **2**
- ... mit Blick auf Service-Aspekte **1**
- ... hinsichtlich der Vernetzung und des Kanalübergangs **2**

**Gesamtbewertung** (1-4, 1 sehr gut, 4 dringender Handlungsbedarf) :

**1,9**

Details und Handlungsempfehlungen siehe folgende Seiten

Einsatz der möglichen Instrumente in % geschätzt

 100%  80%  50%  20%  <10%

1: Explizit verankert und dokumentiert in Strategie und Außendarstellung  
 2: Organigramm-Bezeichnungen, Projekte und interne Dokumentation enthalten Digitalisierungselemente  
 3: intern als Thema auf allen Ebenen bekannt  
 4: Teilweise bekannt, jedoch in Interviews widersprüchlich wiedergegeben

1: Branchenführer / nach heutigen Möglichkeiten optimaler Status  
 2: Überdurchschnittliche Nutzung / gute Nutzung der heutigen Möglichkeiten  
 3: unterdurchschnittliche Nutzung / geringe Nutzung der heutigen Möglichkeiten  
 4: großer Abstand zum Branchenführer / heutigen Möglichkeiten kaum genutzt

# Grafische Analyse: alle relevanten Kennzahlen anschaulich und auswertbar dargestellt

## Telefonie:

- ▶ Tagesverlaufskurve in ½-Stunden-Scheiben <sup>1)</sup>
- ▶ Tagesverlaufskurven nach Wochentagen getrennt <sup>1)</sup>
- ▶ Wochenverlaufskurve in Tagesscheiben <sup>1)</sup>
- ▶ Jahresverlaufskurve in Wochenscheiben <sup>1)</sup>
- ▶ Verteilung der Service-Quoten in 5%-Scheiben getrennt nach ½-Stundenbetrachtung, Tagesergebnisse, Wochenergebnisse
- ▶ Anzahl der erforderlichen Agenten-Plätze im Tagesverlauf in ½-Stundenscheiben <sup>2)</sup>
- ▶ Anzahl der erforderlichen Agenten-Plätze im Wochenverlauf in Tagesscheiben <sup>2)</sup>
- ▶ Anzahl der erforderlichen Agenten-Plätze im Jahresverlauf in Wochenscheiben <sup>2)</sup>
- ▶ Stresstest 1: Punktgrafik Call-Dauer in Abhängigkeit zur Service-Quote
- ▶ Stresstest 2: Punktgrafik Nachbearbeitungsdauer in Abhängigkeit zur Service-Quote
- ▶ Stresstest 3: Liniengrafik Call- und Nachbearbeitungsdauer in Abhängigkeit zum Call-Volumen
- ▶ Call-Dauer im Tagesverlauf nach Wochentagen getrennt
- ▶ Nachbearbeitungsdauer im Tagesverlauf nach Wochentagen getrennt
- ▶ ... und viele mehr

## E-Mail:

- ▶ Tagesverlaufskurve E-Mail-Eingang in ½-Stunden-Scheiben
- ▶ Tagesverlaufskurven E-Mail-Eingang nach Wochentagen getrennt
- ▶ Wochenverlaufskurve E-Mail-Eingang in Tagesscheiben
- ▶ Jahresverlaufskurve E-Mail-Eingang in Wochenscheiben
- ▶ Verteilung der Bearbeitungsdauer in Stunden-Scheiben
- ▶ Anzahl der erforderlichen Agenten-Plätze im Tagesverlauf für E+2
- ▶ Anzahl der erforderlichen Agenten-Plätze im Wochenverlauf in Tagesscheiben für E+2 und E+24
- ▶ Anzahl der erforderlichen Agenten-Plätze im Jahresverlauf in Wochenscheiben E+2 und E+24
- ▶ ... und viele mehr

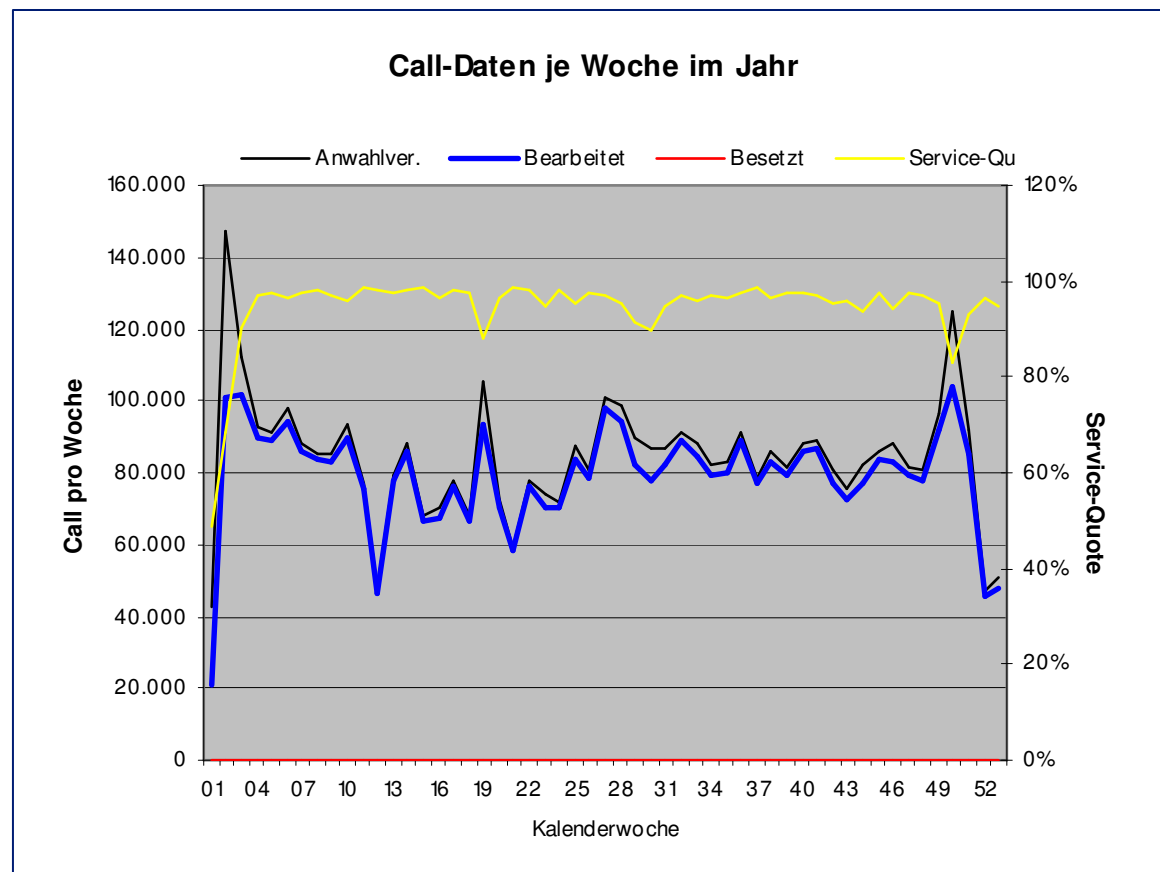
## Vergleich E-Mail vs. Telefonie

- ▶ Tagesverlauf Anwahlversuche, Bearbeitete Call versus E-Mail-Eingang in Stundenscheiben – absolut und in %
- ▶ Wochenverlauf Anwahlversuche, Bearbeitete Call versus E-Mail-Eingang in Tagesscheiben – absolut und in %
- ▶ Jahresverlauf Anwahlversuche, Bearbeitete Call versus E-Mail-Eingang in Wochenscheiben – absolut und in %
- ▶ ... und viele mehr

1) *Dargestellt werden: Anwahlversuche, Bearbeitet, Besetzt in zwei Versionen: Absolut und in % des Gesamtvolumens. Service-Level wird jeweils auf der Sekundärachse eingeblendet*

2) *nach Erlang für Service-Level 90/10, 80/20 und 70/30*

# Auswertungsbeispiel: großes Service-Center im Jahresverlauf



## Beobachtung

- Grundsätzlich sehr hoher Service Level trotz schwankendem Anrufvolumen
- Erst oberhalb von 100.000 Anrufen / Woche ist ein Rückgang des Service Levels zu erkennen

## Einschätzung

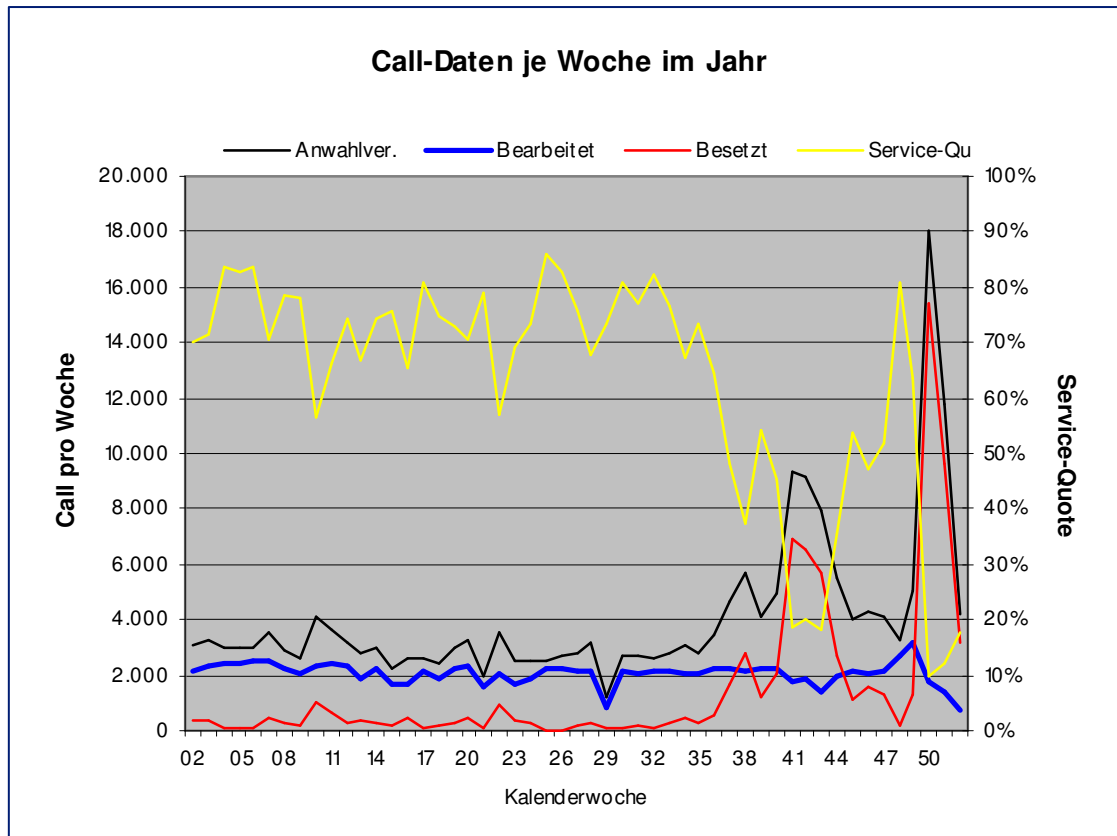
- Service-Ziele werden über lange Zeiträume übererfüllt: Einsatz von zu vielen Mitarbeitern in der Telefonie
- Fehlender Überlauf

## Empfehlung

- Mitarbeitereinsatz verringern (bzw. andere Arbeiten zusteuern)
- Überlauf einrichten



# Auswertungsbeispiel: kleines Service-Center im Jahresverlauf



## Beobachtung

- Stark schwankender Service-Level im ganzen Jahr
- Ende des Jahres geprägt durch völlige Überforderung.
- Servicelevel am Ende des Jahres durch Einsatz von Besetztzeichen nicht bewertbar
- Weitgehend konstante Bearbeitung der Anrufe im ganzen Jahr

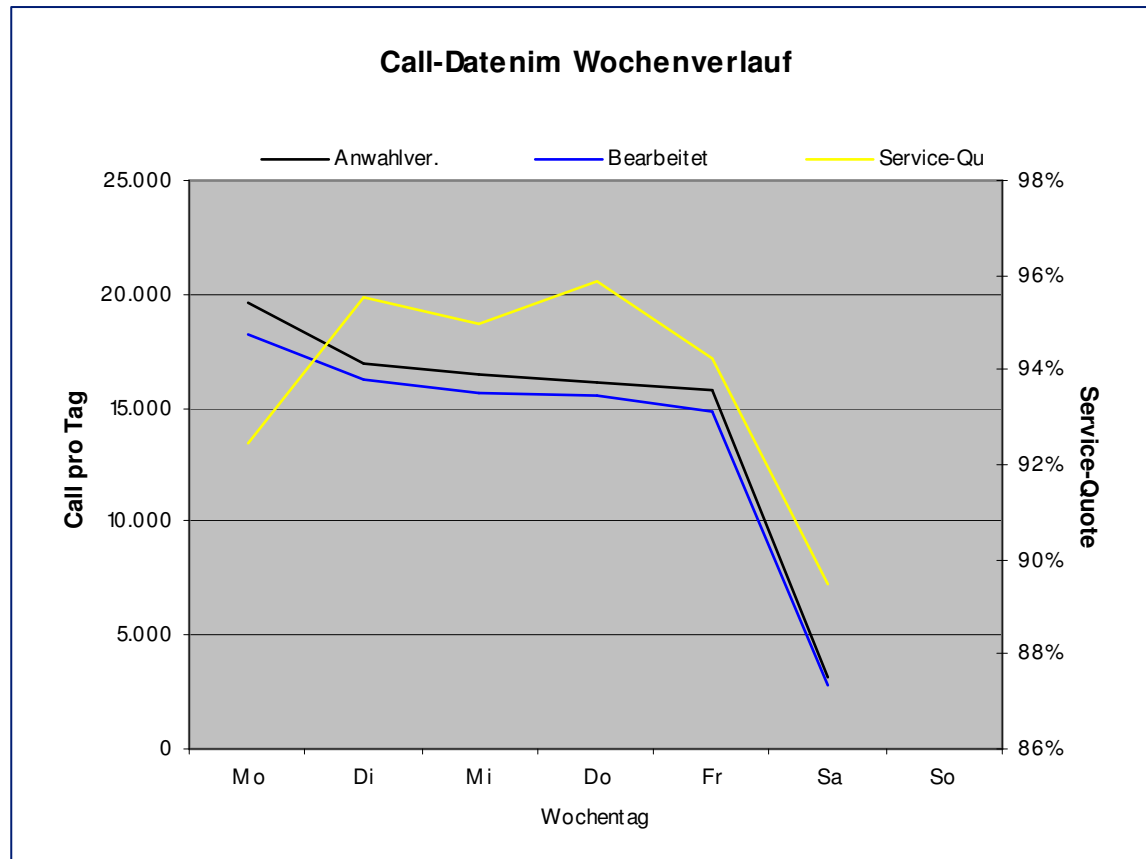
## Einschätzung

- Steuerung des Service-Centers durch Einsatz von Besetztzeichen erschwert
- Kein Überlauf, Mitarbeiter arbeiten immer an der Grenze ihrer Möglichkeiten

## Empfehlung

- Reorganisation mit Fokus auf
  - Flexibilisierung des Überlaufs
  - Zentrale Steuerung (Workforce-Management)
  - Ergänzung fehlender Ressourcen

# Auswertungsbeispiel zum typischen Wochenverlauf mit gutem Ergebnis



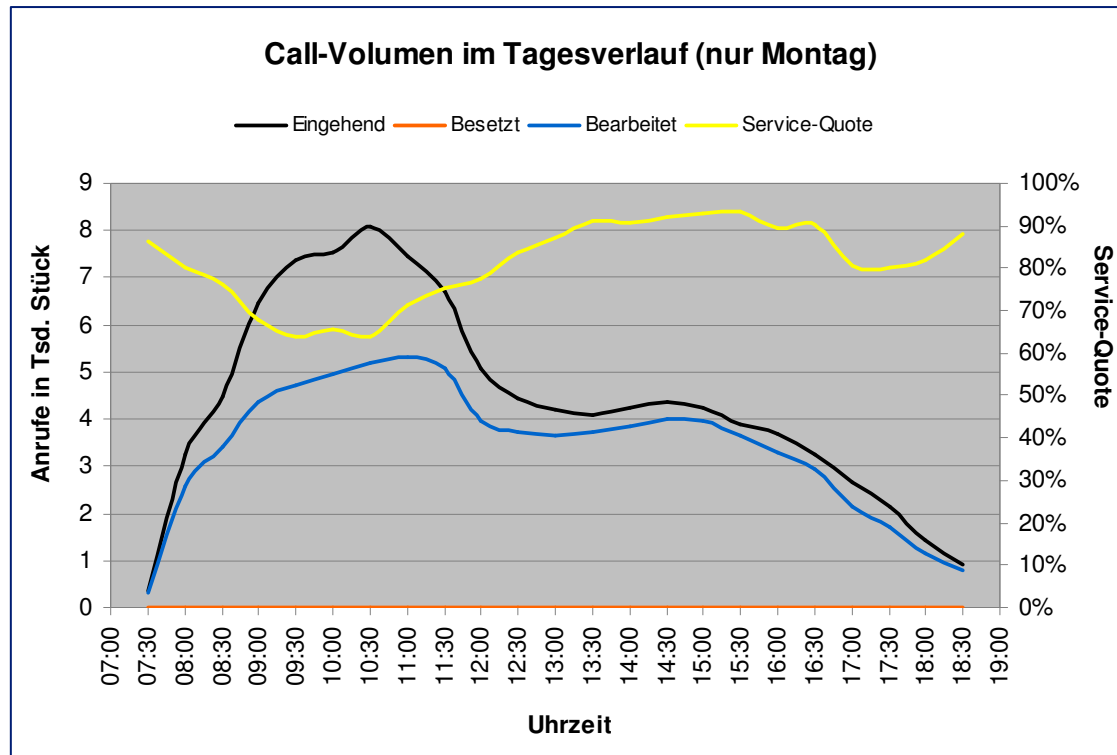
## Beobachtung / Einschätzung

- Wochenverlauf mit üblicher Struktur
- Service-Quote erwartungsgemäß am Montag schlechter
- Service-Quote am Samstag verbesserungswürdig

## Empfehlung

- Verstärkung der Ressourcen am Samstag prüfen

# Auswertungsbeispiel zum typischen Tagesverlauf



Auswertung 20 Montage in 2013

## Beobachtung:

- Erreichbarkeitsschwächen zeigen sich vor allem Montags zu den üblichen kritischen Zeiten.
- Bei der Personaleinsatzplanung wird versucht, den ganzen Tag eine gute Erreichbarkeit sicher zu stellen.

## Einschätzung / Empfehlung:

- Die Service-Schwäche am Vormittag kann durch Verschiebung des Mitarbeiterereinsatzes auf Vormittag gemildert werden.

Dies geht zwar zu Lasten der Verfügbarkeit am Nachmittag, jedoch wird durch die verbesserte Erreichbarkeit am Vormittag vermieden, dass Kunden am Nachmittag erneut anrufen müssen.

# Auswertungsbeispiel zum typischen Tagesverlauf je Wochentag

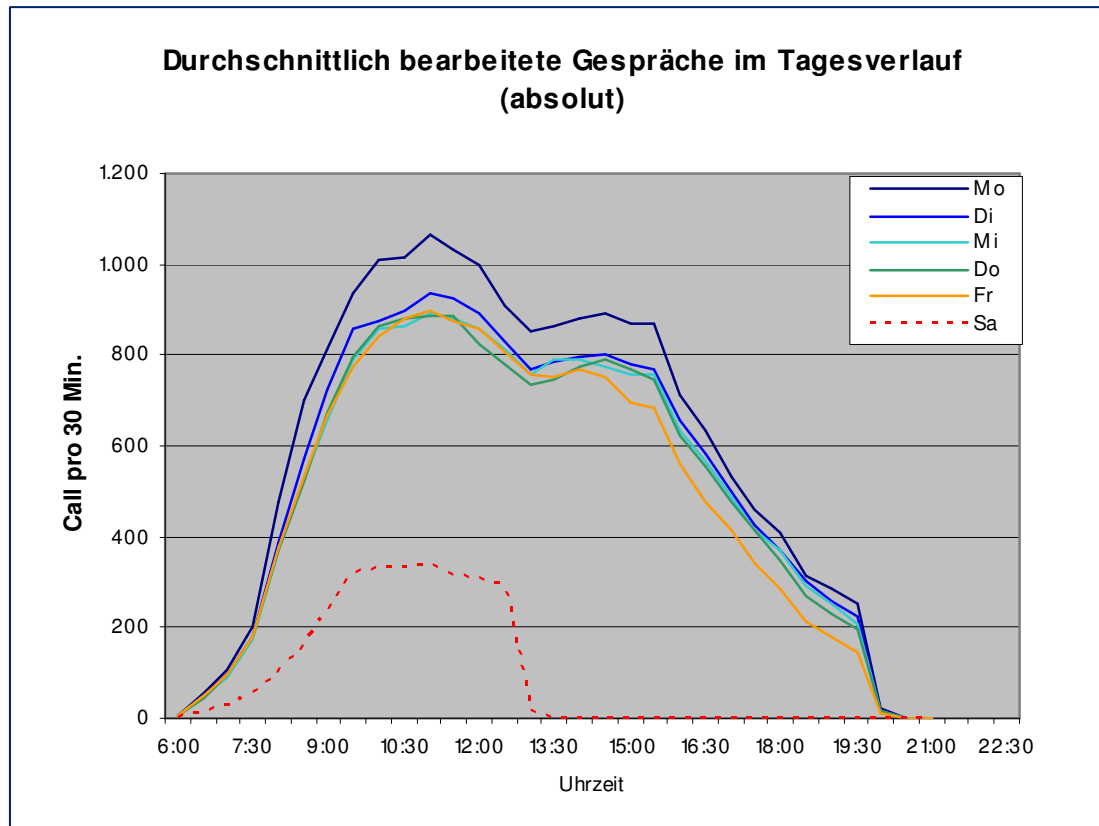


Chart 4

## Beobachtung

- Üblicher Tagesverlauf an allen Wochentagen
- Besonderer Abbruch der Vorgänge am Samstag

## Einschätzung

- Anrufvolumen am Samstag wird unterschätzt

## Empfehlung

- Verlängerung der Erreichbarkeitszeiten am Samstag

# Auswertungsbeispiel zur Call-Dauer

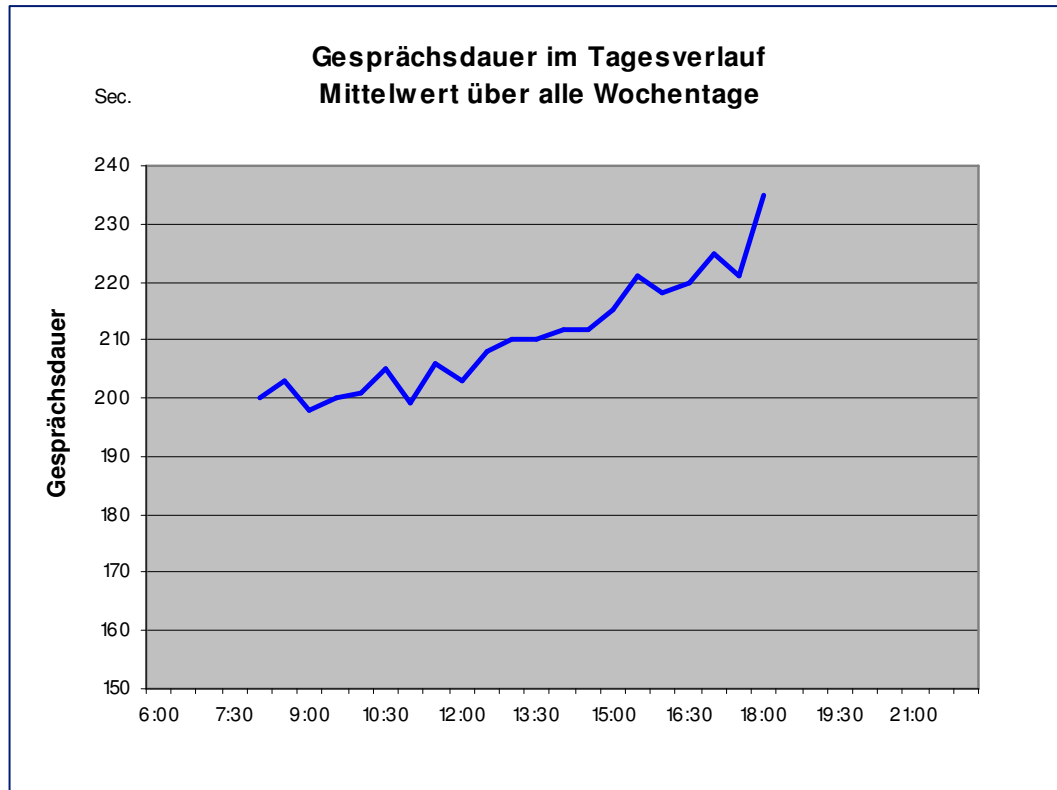


Chart 28

## Beobachtung

- Stark und kontinuierlich steigende Gesprächsdauer im Tagesverlauf (>15%)

## Einschätzung

- Mitarbeiter ermüden: ggf. zu viele Vollzeitkräfte
- Führung und Steuerung unzureichend

## Empfehlung

- Anteil Teilzeitkräfte anheben
- Überprüfung des Führungskonzeptes:
  - Führungsspanne
  - Ausbildung Führungskräfte
  - Mitarbeiterinformation
  - Schulung / Coaching

# Auswertungsbeispiel zum Mitarbeiterbedarf

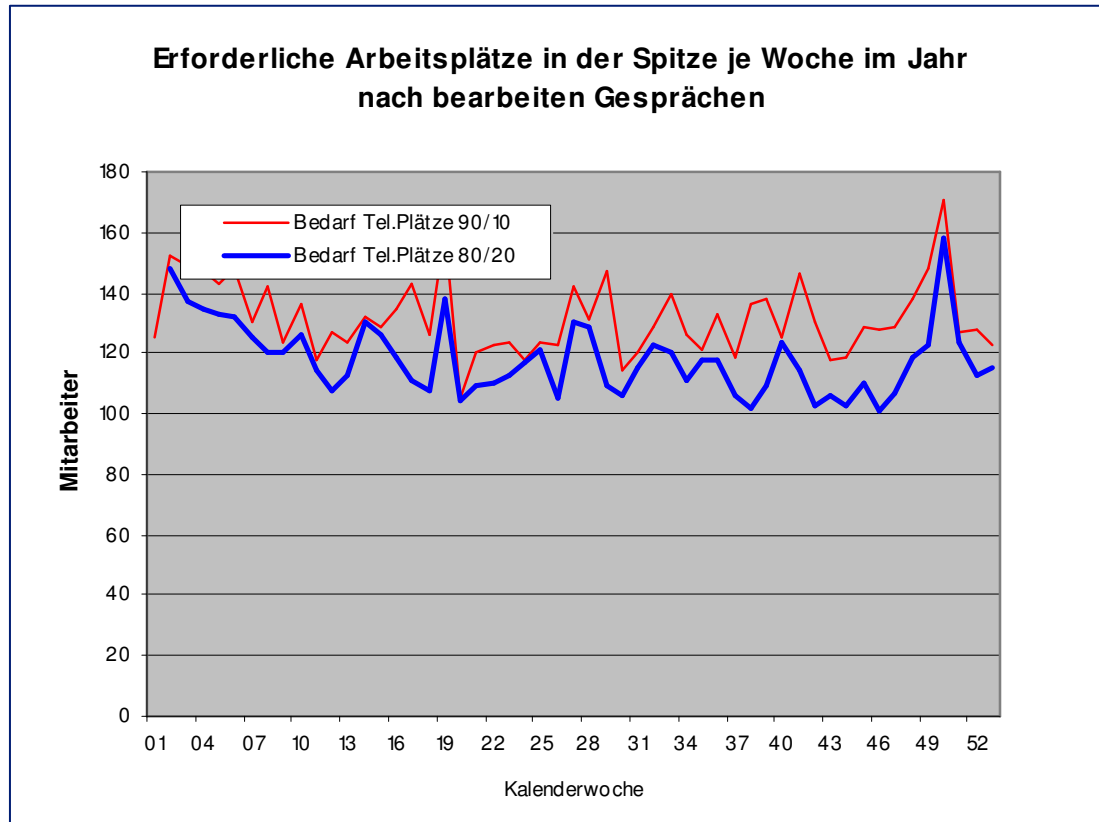


Chart 16

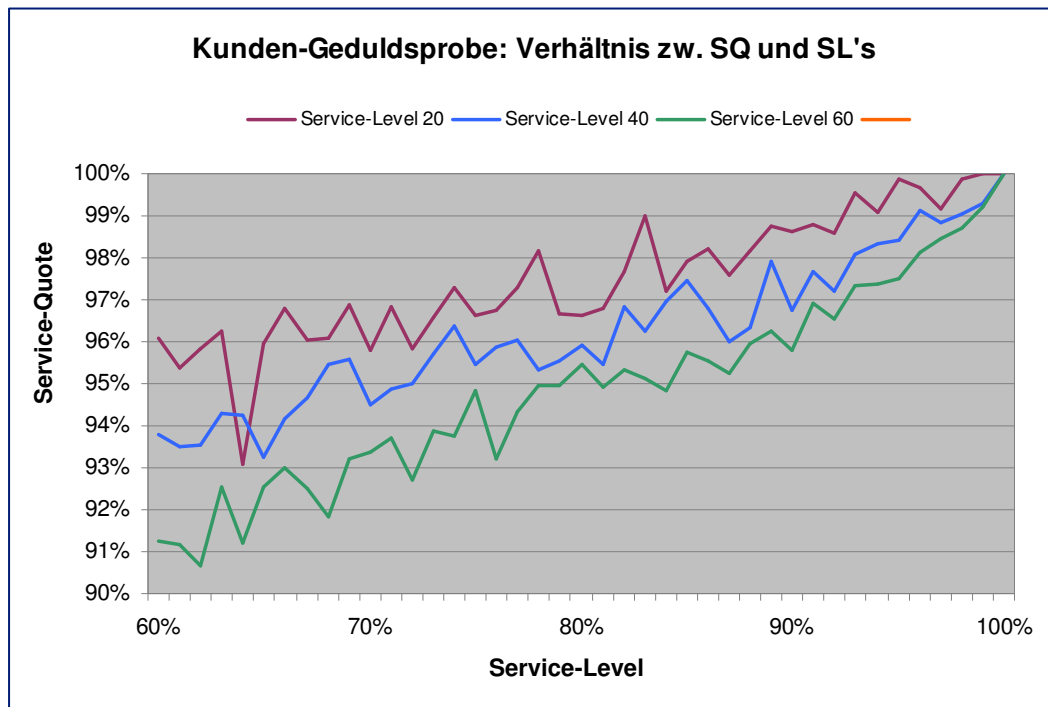
## Beobachtung / Einschätzung

- Bei einem Ziel von 80/20 für den Service Level müssen maximal 120 Arbeitsplätze besetzt sein (zuzüglich Überlauffunktion)
- Die Anhebung des Service-Levels von 80/20 auf 90/10 erfordert etwa 10-15 mehr Mitarbeiter (ca. 10%)

## Empfehlung

- Auslegen der Mitarbeiterstärke auf Maximalbesetzung von 120 Plätzen (ca. 150 Mitarbeiter bei 50% Teilzeitkräften, 30 Tagen Urlaub und 12 Krankheitstage p.a.)

# Auswertungsbeispiel zur Beziehung zwischen Service-Quote und Service-Level<sup>1)</sup>



Auswertung 5.000 Zeitscheiben in 2012

## Beobachtung:

- Aktuell<sup>2)</sup> kann von folgenden beispielhaft herausgezogenen Äquivalenten zwischen Service-Quote (SQ) und Service-Level (SL) ausgegangen werden:

SL 80/20 entspricht SQ 97%  
SL 60/60 entspricht SQ 90%

## Einschätzung:

- Dieser Zusammenhang zwischen Service-Level und Service-Quote ist durch das Unternehmen organisatorisch nicht beeinflussbar.
- Ziele und Steuerung des Service Centers sollten den Zusammenhang berücksichtigen, um keine widersprechenden Vorgaben zu geben

- 1) Service-Quote (auch „Annahmehlevel“) = Verhältnis zwischen Anwahlversuchen und bearbeiteten Gesprächen  
Service-Level = Verhältnis zwischen Anwahlversuchen und innerhalb einer bestimmten Zeit – z.B. 20 Sek. - angenommenen Gesprächen
- 2) Der Trend der letzten Jahre ist, dass die Kunden immer länger in der Warteschlange warten – d.h. „geduldiger“ werden. Eine Fortsetzung des Trends wird auch schon für 2013 abgelesen und ist weiterhin zu erwarten

# Auswertungsbeispiel: „Stresstest“ mit Auffälligkeiten

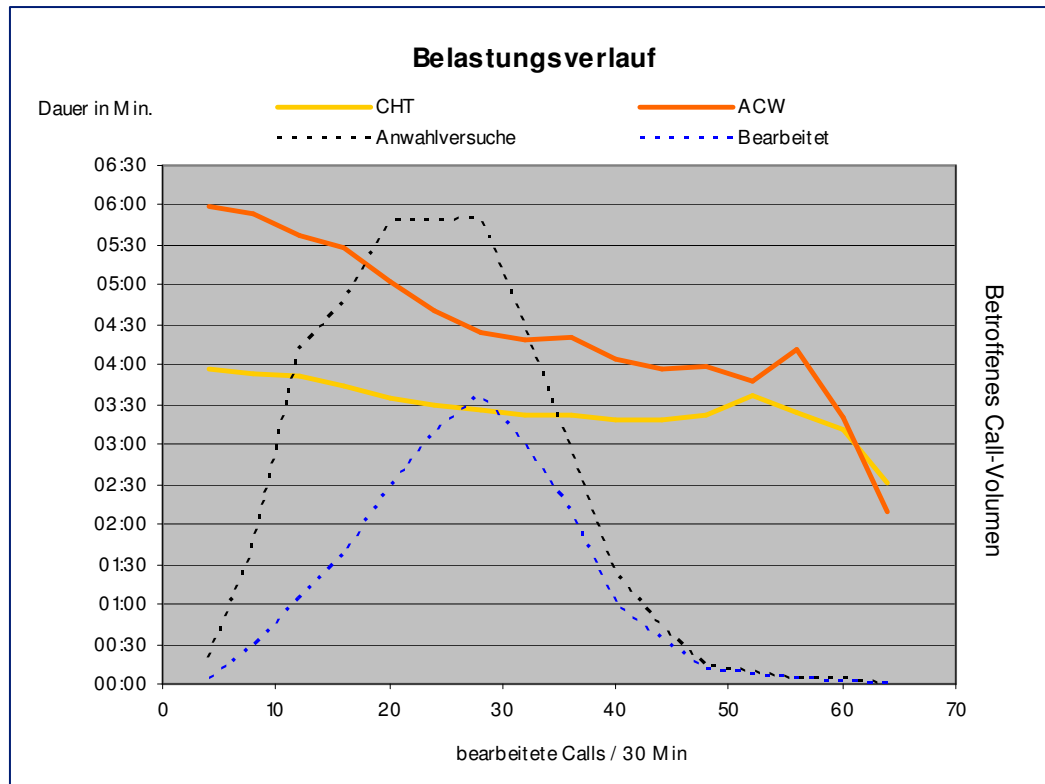


Chart 12

## Beobachtung

- Die Nachbearbeitungszeit (ACW) sinkt bei zunehmender Belastung der Mitarbeiter
- Die Gesprächszeit (CHT) ist weitgehend konstant

## Einschätzung

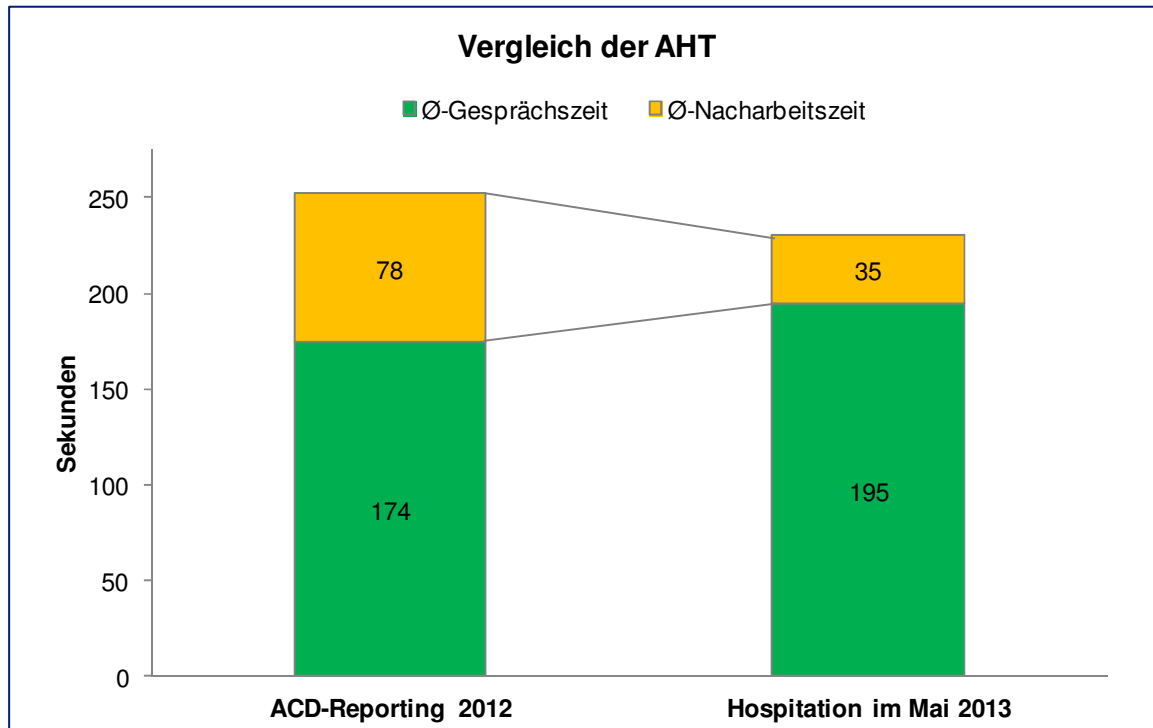
- Sinkende Nachbearbeitungszeiten bei zunehmendem Arbeitsdruck sind unüblich: Qualitätsprobleme durch schnelles Abarbeiten denkbar

## Empfehlung

- Qualitätsuntersuchung vornehmen
- Überprüfung des Führungskonzeptes mit Fokus auf:
  - Coaching / Schulung
  - Qualitätsmanagement



# Auswertungsbeispiel: Bearbeitungszeiten mit Auffälligkeiten



Analyse-Gegenstand: Vergleich AHT-Bestandteile normal vs. Hospitationsergebnisse  
Analyse-Dokument: CEN03\_SCA-Hospitation.xls;

Legende: AHT – Average-Handling-Time; CHT – Call-Handling-Time bzw. Ø-Gesprächszeit; ACW – After Call Work bzw. Ø-Nacharbeitszeit

## Beobachtung:

- Während der Hospitation war eine hohe Lösungskompetenz und starkes Bemühen um umfassende Beratung erkennbar.
- Die Gesprächsdauer fiel bei der Hospitation mit ca. 12% (bzw. 21 Sek.) länger als im Vergleich zum Durchschnitt in 2012 aus.
- Die Nacharbeit verursachte hingegen weniger als die Hälfte des Aufwandes im Vergleich zum Durchschnitt in 2012.

## Einschätzung:

- Der Mitarbeiter wickeln die Nacharbeit nicht fokussiert ab. Ablenkung und Führungsschwäche können die Ursache sein.
- Insgesamt kann die AHT bis zu 44 Sek. (entspr. 17%) verringert werden<sup>1)</sup> – Ziel sollten mindestens 10% sein
- Das Ziel kann durch ein verändertes Routingkonzept mit „Power-Agents“ und Verbesserung des Führungseinflusses erreicht werden

<sup>1)</sup> Der Anstieg der Gesprächszeit wird hierbei nicht berücksichtigt, da künstlich durch die Hospitation herausgefordert

# Qualitative Analyse: Organisationsqualität aus allen Blickwinkeln beleuchtet

---

## **Aufbauorganisation**

### **Personalausstattung**

### **Infrastrukturvoraussetzungen**

- ▶ Räumlichkeiten
- ▶ Eingesetzte Client-HW

### **Zentrale Funktionen**

- ▶ Planung / Steuerung / Controlling
- ▶ Workforce-Management
- ▶ Schulung / Coaching
- ▶ IT/TK-Koordination
- ▶ Prozessmanagement
- ▶ ...

### **Eingesetzte Optimierungen und Technologien**

- ▶ Skill Based Routing
- ▶ Call Mapping
- ▶ IVR
- ▶ CTI
- ▶ Voice-Box
- ▶ ...

## **Konzeptqualität für**

- ▶ Extern kommunizierte Telefonnummern
- ▶ Internes Routing
- ▶ Gesamtplanung
- ▶ Laufendes Monitoring
- ▶ Personaleinsatzplanung
- ▶ Workforce-Management
- ▶ Controlling / Berichtswesen
- ▶ Überlaufszszenarien
- ▶ Qualitätsmanagement
- ▶ Informationslogistik
- ▶ Zufriedenheitsanalysen
- ▶ Schulung
- ▶ Coaching
- ▶ Outsourcer-Steuerung
- ▶ Auftragsmanagement
- ▶ Beschäftigungsmodelle Personal
- ▶ Vergütungsmodell
- ▶ Arbeitszeitmodell
- ▶ Führungskonzept
- ▶ Prozessentwicklung
- ▶ IT-Entwicklung
- ▶ ...

*Soweit aus den vorliegenden Informationen und geführten Interviews bewertbar*

# Auswertungsbeispiel zur Aufbaustruktur (1 von 2)

## Idealzustand - Benchmark

- Die Aufgabenstellungen der Mitarbeiter sind klar beschrieben und werden auch so gelebt

- Teamleiter haben möglichst wenige übergreifende Funktionen und können die Teamleiterrolle vollständig wahrnehmen

- Die operativen Mitarbeiter haben möglichst wenig Zentralfunktionen wie Coaching, Schulung oder Steuerungsaufgaben des Call-Flows

- Zentrale Zuständigkeiten und Steuerung ist in ausreichendem Maß gewährleistet<sup>1)</sup>

## Beobachtung - Einschätzung

- Arbeitsanweisungen liegen vor, Vorgehen bei der Bearbeitung von Anliegen ist den Beobachtungen folgend klar

- Die Aufgaben der Teamleiter sind klar und werden gelebt

- Für Steuerungsfunktionen gewährleistet, bezüglich Schulung / Coaching nur eingeschränkt: insbesondere Coaching sollte zentralisiert werden

- Ansätze und Organisation vorhanden, Lücken bei Callflow-Management, Coaching, SC-Interner KVP, Qualitätsmanagement, Beschwerdemanagement – zu diesen Punkten fehlen darüber hinaus entsprechende Konzepte



# Auswertungsbeispiel zur Aufbaustruktur (2 von 2)

## Idealzustand - Benchmark

- Unterstützende Supervisoren werden eingesetzt

---

- Die Führungsspanne beträgt bei den operativen Kräften zwischen 15 und 20 Mitarbeitern

---

- Die Integration von unterschiedlichen Kanälen (Schriftgut, Telefon und E-Mail) in der Bearbeitung erfolgt in vorteilhafter Weise für Qualität und Effizienz:
  - Klare Unterscheidung von Telefonie- und Schriftgutzeiten
  - Flexibler Wechsel bei sinkendem und steigendem Anrufvolumen

---

- Sämtliche internen Schnittstellen sind hinsichtlich inhaltliche Themen, Verteilung der Aufgaben und Verantwortung, Reaktionszeiten und Eskalationsverfahren beschrieben und werden entsprechend gelebt

## Beobachtung - Einschätzung

- Ist durch die Integration der Risikoprüfer auf effiziente Art gewährleistet ■

---

- Ist einschließlich Reserven gewährleistet: weitere Mitarbeiter können ohne zusätzliche Teamleiter integriert werden ■

---

- Integration Schriftgut und Telefonie ist angemessen, Steuerung hierzu ist kritisch – neuer Vorstoß mit festen Telefoniezeiten jedoch erfolgversprechend ■
- Einrichtung Callflow-Management besonders dringend ■
- Integration E-Mail inbound und outbound unzureichend – klarer Beitrag zu Qualitäts- und Effizienz-Verlust ■

---

- Für K-X, K-Y und K-R gegeben ■
- Verbesserungen notwendig zu K-S, V-O, L-S ■

# Auswertungsbeispiel zur Personalausstattung

## Idealzustand - Benchmark

- Die Personalausstattung des Service-Centers ist für den Normalbetrieb ausreichend
- Überlauf für kurzfristige Call-Spitzen (Minutenebene)
- Überlauf für steuerbare Call-Spitzen (Stunden-Ebene)
- Überlauf für planbare Call-Spitzen (Tagesebene)
- Überlauf für langfristig planbare Call-Spitzen (Monats- und Jahresebene)

## Beobachtung - Einschätzung

- Grundsätzlich gewährleistet, insbesondere nach Neueinstellungen – genaue Berechnung folgt im Rahmen der Diskussion von Organisationsalternativen
- Überlauf zwischen den Teams eingerichtet, Überlauf zu anderen Vertriebswegen widerspricht jedoch den Anforderungen – keine weiteren Instrumente eingerichtet
- Keine Reserven, keine Pools, keine Stand-By-Mitarbeiter, keine sonstigen Ausweichverfahren eingerichtet
- Keine Reserven, keine Pools, keine Stand-By-Mitarbeiter, keine sonstigen Ausweichverfahren – z.B. Outsourcing-Partner eingerichtet
- Keine Maßnahmen außer zusätzliche Einstellungen – aber: lange Einarbeitungszeiten aufgrund fehlender Differenzierbarkeit der Anliegen



# Auswertungsbeispiel zur Geschäftsvorfallbearbeitung

## Idealzustand - Benchmark

- Die Anrufe können im ersten Kontakt zu über 90% abschließend gelöst werden

- Ein KVP-Konzept unter Einbeziehung der Mitarbeiter stellt ständige Weiterentwicklung der Gevo-Optimierung sicher

- Automatisierbare Anliegen können online abgerufen (Fragen zu Kontostand, Lastschrift-Status oder Bearbeitungsstand) oder beauftragt werden (Umstellungsrechnungen)

- Die Anliegenstruktur der Geschäftsvorfälle ist bekannt und wird für Prozessoptimierung, Organisation und Steuerung verwendet

## Beobachtung - Einschätzung

- >30% der Telefonie können im Service-Center nicht bearbeitet werden

- Liegt nicht vor

- Vermittlerportale mit entsprechenden Möglichkeiten gibt es, systematische Erarbeitung entsprechender Themen erfolgt bisher nicht

- Anliegenstruktur nicht erhoben







# Auswertungsbeispiel zu Führung und Kommunikation

## Idealzustand - Benchmark

- Die Teamleiter werden von den Mitarbeitern als disziplinarische und fachliche Autorität wahrgenommen
- Die Mitarbeiter weisen hohe Motivation und geringe „Ermüdungserscheinungen“ auf (erkennbar an stabilen AHT-Zeiten über den Tag und bei Belastung)
- Der Mitarbeiterereinsatz wird entlang des konkreten Forecasts über ein PEP-Tool geplant. Dabei liegen folgende Bedingungen vor:
  - Die Mitarbeiter können selbständig Variationen (Tausch) vornehmen
  - Die Teamleiter sind online auf übersichtliche und zuverlässige Art genau darüber informiert, ob ein Mitarbeiter eingeplant ist und ob er tatsächlich in der Maschine angemeldet ist (Einhaltung der Planung)
- Workforce-Manager und Teamleiter haben Einsicht in den Status auf Arbeiterebene

## Beobachtung - Einschätzung

- Der Beobachtung nach sehr gut gewährleistet 
- Soweit an den Call-Daten erkennbar sehr gut gewährleistet 
- Die Einsatzplanung entspricht dem Standard, Übersichtlichkeit für Teamleiter könnte besser sein 
- Gewährleistet 

# Auswertungsbeispiel zu Infrastrukturvoraussetzungen

## Idealzustand - Benchmark

- Es wird eine moderne Telefonanlage eingesetzt (ACD<sup>1)</sup>) und in den wesentlichen Komponenten genutzt


- Die Bearbeitungsoberfläche für die operativen Mitarbeiter ist übersichtlich, intuitiv bedienbar und ausreichend schnell


- Es sind alle technischen Komponenten vorhanden für effizientes und qualitativ abgesichertes Arbeiten<sup>2)</sup>



- Die Räumlichkeiten und Arbeitsplatzausstattung entspricht den Anforderungen eines Service-Centers mit hohem Telefonieanteil

## Beobachtung - Einschätzung

- Gewährleistet 

- Weitgehend gewährleistet, Mängel in der Geschwindigkeit der Anwendung 

- Es fehlen wesentliche Komponenten zur Beschleunigung der Gevo-Bearbeitung:
  - E-Mail-Integration
  - Ticket-System (o.Ä.) zur beschleunigten Bearbeitung in- und außerhalb VS
  - CTI-Funktionalität<sup>3)</sup>

- Im Ganzen gut gewährleistet – jedoch:  
Handlungsbedarf bei der Geräuschkämmung   


1) ACD = Automatic Call Distribution

2) Aufstellung hierzu: Siehe Anhang

3) Computer-Telephony-Integration: z.B. für automatisches Anzeigen der Daten des Anrufers sofern Rufnummer identifiziert werden kann



# Auswertungsbeispiel Planungsverfahren

## Idealzustand - Benchmark

- Die Quellen der Langfristplanung sind:
  - Historiendaten aus ACD und Schriftgutcontrolling
  - Volumenplanung der Nutzer (hier: Vertriebserfolg)
  - Marketingplanung
  - Produktplanung (hier insbesondere Beitragsanpassungen)
  - Saisonalitäten (hier: Produktionsschluss- und Provisions-Zyklen)
  - Sondereffekte (Gesetzgeber)
- Mittelfristig absehbare Abweichungen von den Planvoraussetzungen werden durch Neuplanung berücksichtigt
- Die Personaleinsatzplanung erfolgt ausreichend im Voraus und unter Einbeziehung von Wahlfreiheiten der Mitarbeiter
- Kurzfristig eintretende Sachverhalte, die zu Abweichungen von der Call-Planung führen (Medienauftritte, Großveranstaltungen etc.) fließen umgehend in die Planung und Steuerung ein

## Beobachtung - Einschätzung

- Entspricht den Anforderungen (laut Interview) – Abweichungen von Vertriebsplanung bleiben kritisch
- Abweichungen von Vertriebsplanung zumindest in 2009 nicht berücksichtigt
- Eingeführtes Verfahren sehr gut
- Vorgesehen, jedoch nicht zuverlässig



# Auswertungsbeispiel zu Steuerungskonzept - Berichtswesen

## STEUERUNG – EFFIZIENZ

### Idealzustand - Benchmark

- Das Steuerungskonzept fußt auf einen abgestimmten Satz von Kennzahlen ...
- ... und einem empfängerorientierten Berichtswesen
- Es gibt ein Managementcockpit, das die relevanten Kennzahlen automatisch zusammenführt

### Beobachtung - Einschätzung

- Kennzahlen beschränken sich auf SLA-Erfüllung (z.B. Erreichbarkeit) und Volumenzahlen – Steuerungskennzahlen (Erledigungsquote, Bearbeitungsdauern etc. werden nur fallbezogen betrachtet)
- Berichterstattung ist differenziert, jedoch entsprechend der eingeschränkten Kennzahlen Struktur...
- Liegt nicht vor



# Auswertungsbeispiel zu Steuerungskonzept - Qualitätsmanagement

---

## Idealzustand - Benchmark

---

- Es werden regelmäßig Stichproben in allen Kanälen gezogen und die fachliche wie auch die kommunikativen Fehler statistisch und differenziert nach Anliegen / Gevo-Typ erfasst

- 
- Coaching als Qualitätssichernde Maßnahme erfolgt regelmäßig und über alle kritischen Gevo's

- 
- Es gibt einen regelmäßigen Qualitätsbericht, in dem die Qualitätskennzahlen, Beschwerden und Weiterentwicklungsempfehlungen zusammengefasst sind

## Beobachtung - Einschätzung

---

- Stichproben aus Fachbearbeitung werden gezogen, Mitarbeiter erforderlichenfalls Weitergebildet, Stichproben zur Telefonie oder statistische Erfassung und Beurteilung erfolgt nicht

- 
- Coaching erfolgt teamorientiert, übergreifende Qualitätssicherung nicht vorgesehen

- 
- Liegt nicht vor



# Beispielhaft: Zeitplan zum Service Center Audit

