

Customer Care Management

Uwe Lamnek

Customer Care Management

**Fachbuch Workforce Management &
Personaleinsatzplanung im Contact Center**

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im
Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.*

© 2016 Uwe Lamnek

Auflage 1

Illustration: Uwe Lamnek , Firma Ad Scopum GmbH

Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt

ISBN: 9783741283390

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	8
1. Nutzenargumentation Workforce Management.....	9
1.1 Business.....	9
1.2 Management.....	12
1.3 Mitarbeiter.....	14
2. WfM-Aufbauorganisation und -Grundkonzept.....	18
2.1 Aufbauorganisation Workforce Management.....	18
2.2 Workforce Management Konzept.....	19
3. Forecasting.....	23
3.1 Forecast-Arten.....	23
3.2 Erforderliche Datensammlung.....	24
3.3 Forecast „Art & Science“.....	25
3.4 Erstellung von Call Volumen Forecasts.....	27
3.5 Erstellung eines Intra Day Forecast Modells.....	27
3.6 Erstellung eines Daily/Intra Week Forecasts.....	31
3.7 Intra Month und Intra Year Forecast.....	34
3.8 Erstellung von Intra Day AHT-Forecasts.....	37
3.9 Erstellung von Forecasts des Arbeitsaufwandes.....	40
4. Methoden der Personalbedarfsberechnung.....	43
4.1 Variablen für die Personalbedarfsberechnung.....	44
4.2 Traditionelle Methode.....	44
4.3 Erlang C und Hills B.....	46
4.4 Simulationsverfahren.....	48
Exkurs: Servicelevel-Ziele.....	50
5. Schichtplanung (Scheduling).....	52
5.1 Arten der Schichtplanung.....	53
5.2 Template Based Scheduling.....	53
5.3 Preference Based Scheduling.....	56
Exkurs: Rollierende Arbeitszeitmodelle.....	59

6.	Multi-Site, Multi-Skill und Multi-Channel Management.....	61
6.1	Multi-Site	61
6.2	Multiskill und Multi-Channel.....	66
7.	Intra Day Performance Management/Tagessteuerung.....	71
7.1	Implementierung eines IDP Managements.....	73
Exkurs	Change Management.....	77
7.2	Anforderungen Intra Day Performance Reporting.....	81
7.3	Optimierungspotential und Return of Invest (ROI).....	82
Exkurs	: Optimierung Leerzeiten vs. Service Level	83
8.	Balanced Scorecard – Ableitung von Steuerungsgrößen.....	88
8.1	Definition ⁴	88
8.2	WfM Balanced Score card.....	92
9.	Workforce Management vs. Workforce Optimization.....	95
9.1	Workforce Management.....	95
9.2	Workforce Optimization.....	96
9.3	Überblick und Abgrenzung WfM und WfO	97
Exkurs	Produktivitätsberechnung.....	98
10.	Einführung einer Workforce Management Software.....	101
11.	Aktuelle Trends in der WfM-Softwareentwicklung.....	103
12.	Überblick Workforce Management Systeme	109
	Literaturverzeichnis und Quellenangabe.....	112
	Abbildungsverzeichnis.....	18
	Glossar.....	115
	Danksagung.....	20
	Der Autor	21

Vorwort

Bislang haben sich die Customer Care Center (CCC) bei ihren Investitionen in neue Technologien auf die Automatisierung der kundenseitigen Abläufe konzentriert. Dies hat zwar die Effizienz und Wirtschaftlichkeit erhöht, war aber dennoch nicht ausreichend um zufriedenstellende Dienstleistungen anbieten zu können. Im Gegenteil – Umfragen belegten eine wachsende Unzufriedenheit von Kundenseite.

Grund: Die wichtigste Konstante innerhalb Ihres Unternehmens bleibt meistens unberücksichtigt: **Ihre Mitarbeiter.**

Unzählige Studien zeigen auf, dass mindestens 70 Prozent der laufenden Betriebskosten eines Customer Care Centers reine Personalkosten sind. Aus diesem Grund konzentriert man sich innerhalb der Kapazitäts- und Personaleinsatzplanung (Workforce Management) auf die Optimierung unterschiedlicher Prozesse rund um den Ressourceneinsatz. Nur wenn Sie sicherstellen, dass der richtige Agent mit den richtigen Skills zur richtigen Zeit die richtigen Antworten liefert, erreichen Sie eine Steigerung der Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit.

Da die Verwaltung, Organisation, Planung und Auswertung der Mitarbeiterressourcen ein komplexer Kreislauf ist – insbesondere im Hinblick auf die zunehmende Vielfältigkeit von Kommunikationsmöglichkeiten wie Telefonie, E-Mail, Chat, Briefe etc. – sind bereits viele CCC dazu übergegangen das Thema Workforce Managements (WfM) fest in ihre Aufbauorganisation zu integrieren, um durch adäquate WfM-Strategien ihre Investitionen zu schützen und gleichzeitig die Kommunikation zwischen Ihren Mitarbeitern und Kunden deutlich zu verbessern.

Ein adäquates Workforce Management (WfM) ist die Grundlage für einen „best in class“ Kundenservice d.h. in Hinsicht Kundenzufriedenheit, Servicequalität, Vertriebsstärke und Effizienz!

1. Nutzenargumentation Workforce Management

Die Nutzenargumentation für das Thema WfM baut prinzipiell auf den Perspektiven Business, Management und Mitarbeiter auf. Diese werden in den folgenden drei Kapiteln näher beschrieben.

1.1 Business

Steigerung der Profitabilität

Die Ertragssituation ihres Unternehmens hängt zum größten Teil davon ab, ob Sie ihre Kosten kontrollieren und neue Umsatzmöglichkeiten schaffen können. Eine entsprechende WfM-Strategie unterstützt ihr Unternehmen bei der Verbesserung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung bei gleichzeitiger Einsparung von Personalkosten. Mit entsprechenden Konzepten können sie schon im Vorfeld der Einsatzplanung genaue Forecasts in Bezug auf Kosten, skillbasierten Personalbedarf und notwendige Service-Level erstellen. Die Call Center-Kennzahlen können online kontrolliert werden und ermöglichen somit ein rechtzeitiges Eingreifen, um den Erfolg und die Profitabilität zu sichern.

- Ausbau der Kundenbindung durch kontinuierliches Übertreffen der Serviceerwartungen und Aufbau persönlicher Beziehungen zu bestehenden Kunden
- Reduktion der aus Überbesetzung und ineffizientem Einsatz von Ressourcen entstehenden Kosten
- Problemlose Kundenwerbung, da stets der richtige Mitarbeiter verfügbar ist, um Fragen zu beantworten und den Vertriebsprozess voranzutreiben

Mehr Kundentreue

Ihr Customer Care Center (CCC) ist eine der bedeutendsten Verbindungsstellen ihres Unternehmens zu Ihren Kunden. Workforce Management Werkzeuge helfen Ihnen, mit jedem Kontakt die Treue des Kunden zu Ihrem Unternehmen weiter zu festigen und auszubauen. Entsprechende WfM-Lösungen setzen das volle Potential Ihres Contact Centers frei, Kunden zu werben, zufrieden zu stellen und an ihr Unternehmen zu binden.

- Bauen sie Ihr Branding auf, indem Sie branchenweit nur den allerbesten Service bieten
- Passen Sie Ihre Mitarbeiterzahlen dem Service-Level an, der den Bedürfnissen und Prioritäten Ihrer Kunden-segmente entspricht
- Stellen sie sich schnell auf unerwartete Krisensituationen ein und planen sie pro-aktiv eine Kundenzufriedenheit mit "best in class" Charakter



Gesteigerte Produktivität

Entsprechende WfM-Lösungen helfen ihnen, die Produktivität auf allen Unternehmensebenen zu steigern. Manager, Supervisoren/Teamleiter, Workforce-Manager und Mitarbeiter werden alle in der Lage sein, mehr Arbeit in weniger Zeit mit weniger Aufwand erledigen zu können.

- Nutzen sie die Fähigkeiten und Talente ihrer Mitarbeiter optimal, um die Anzahl der täglichen Kundenkontakte zu erhöhen
- Reduzieren sie die Zeit und die manuellen Arbeiten, die Ihr Managementteam zur Verwaltung und Planung der Mitarbeiter Ressourcen braucht

Höhere Mitarbeitermotivation

Die Motivation ihrer Mitarbeiter wirkt direkt auf Ihr Betriebsergebnis. Zufriedene Mitarbeiter werden positiver mit ihren Kunden interagieren. Eine durch Unzufriedenheit mit dem Arbeitsplatz bedingte hohe Fluktuation ist kostspielig und zeitraubend. Ein adäquates Konzept zur Personaleinsatzplanung hilft ihnen, die Stimmung und die Produktivität in ihren CCC beachtlich zu verbessern.

- Festigen sie die Loyalität ihrer Mitarbeiter durch Personaleinsatzpläne, die sowohl deren Bedürfnisse als auch die der Kunden berücksichtigen
- Beseitigen sie stressige Arbeitsbedingungen durch ein optimiertes Arbeitsumfeld
- Bauen sie eine erfahrene, höchst produktive Mitarbeiterschaft auf, die Ihren Kunden einen besseren Service bieten kann
- Beteiligen Sie die Mitarbeiter durch die richtigen Kommunikations- und Informationswege an der Verwaltung des Customer Care Centers

Reibungslose Evolution

Adäquate WfM-Lösungen passen sich reibungslos den sich wandelnden betrieblichen Bedingungen und dem Wachstum an.

- Führen Sie in Ihren CCC bessere Prozesse mit replizierbaren Methoden der Besetzung und Kommunikation ein.
- Passen Sie Ihre Besetzungsmodelle und Prozesse an Änderungen an, beispielsweise an die Einführung von Routing auf der Basis von Mitarbeiterfähigkeiten oder an die Nutzung multipler Kommunikationswege.
- Finden Sie heraus, wo Verbesserungspotentiale sind und entwickeln Sie neue optimierte Verfahren.

1.2 Management

Leistung des Centers und Kundenzufriedenheit steigern

Ein gut geführtes CCC erfreut sich bald eines zufriedenen Kundenstamms. Durch die Optimierung von Prozessen rund um die Personaleinsatzplanung können Sie Kundenzufriedenheit und Mitarbeitermotivation, Profitabilität und guten Kundenservice auf einen Nenner bringen.

- Optimale Nutzung jeden Kontakts durch Bereitstellung der am besten geeigneten Mitarbeiter
- Reduzierung der Fluktuation durch eine mitarbeiterfreundliche Umgebung
- Automatisierung manueller, zeitaufwendiger Aufgaben, wie Prognosen und Einsatzplanerstellung, Planung und Kommunikation

Mitarbeiterleistung und Mitarbeiterzufriedenheit steigern

Als Leiter eines CCC sind Sie für die Motivation und die Produktivität Ihrer Mitarbeiter verantwortlich. Adäquate WfM-Lösungen unterstützen sie bei dieser Aufgabe mit Werkzeugen, die z.B. folgende Zwecke erfüllen:

- Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche innerhalb der Richtlinien Ihres Unternehmens
- Sicherstellen, dass die Personaleinsatzpläne den Anforderungen und den Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechen
- Mitarbeiter in das WfM einbeziehen
- Mitarbeitern ein Verständnis der Auswirkungen Ihrer Leistungen auf die Serviceziele vermitteln
- Mitarbeiterleistung objektiv verfolgen und auswerten

Mehr Zeit für strategische Entscheidungen

Die Leiter von CCC sind für eine Vielzahl von strategischen und taktischen Aufgaben verantwortlich und müssen sich in einer sich fortwährend wandelnden Umgebung behaupten. Entsprechende WfM-Konzepte übernehmen die taktischen Elemente der WfM-Optimierung und liefern die Informationen und Werkzeuge, mit deren Hilfe die richtigen strategischen Empfehlungen gemacht werden können.

- Strategische Empfehlungen bezüglich der Besetzung und der Fähigkeiten machen (Einstellung von Vollzeit- oder Teilzeitkräften, Spezialisierung auf Telefongespräche, E-Mail oder beides, Mitarbeiter mit einem oder mehreren Fachgebieten/Skills)
- Auswertung der Auswirkungen betrieblicher Veränderungen auf Personalbedarf, Kapazität und Budget
- Wesentliche Trends in der Leistung des CCC und der Mitarbeiter erkennen und rasch eine Ursachenanalyse mit korrektiven Maßnahmen vorlegen



1.3 Mitarbeiter

Nutzen sie Ihre wertvollste Ressource

Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Werkzeuge und die Informationen an die Hand, die sie für einen erfolgreichen Einsatz brauchen. Es ist unerlässlich, dass Ihre Mitarbeiter mit all jenen Werkzeugen und Informationen versorgt werden, die es ihnen erlauben, den bestmöglichen Kundenservice zu erbringen und somit sicherzustellen, dass ihre Investitionen in die Kundenwerbung sich durch dauerhafte Kundentreue auszahlen.

Ihre Mitarbeiter

- stellen Ihre wichtigste Investition dar
- sind die einzige direkte Schnittstelle zu Ihren Kunden
- bestimmen die Qualität Ihres Kundenservice
- sind ausschlaggebend für die Kundentreue

Zugang zu Informationen

Mangelnde Informationen können Unsicherheiten bei den Mitarbeitern hervorrufen und zu Verwirrung führen. Indem Sie überholte Kommunikationsprozesse durch intelligente Tools ersetzen, können Sie sich die Vorteile einer fairen und transparenten Kommunikation zu Nutze machen. Mit web-basierten Funktionalitäten können Ihre Mitarbeiter direkt von ihrem Arbeitsplatz aus auf wichtige Informationen zugreifen.

Folgende Informationen können über Schnittstellen zum WfM-System bereitgestellt werden (Ausschnitt):

- aktuelle Online-Informationen zum Einsatzplan einzelner Mitarbeiter oder der Gruppe
- verschiedene Darstellungsformate, wie z.B. Text, Farbgrafiken, Schwarzweißgrafiken, usw.
- farbcodierte Kalender mit detaillierten Informationen zu Ausfallzeiten (Time-Off-Informationen)

- elektronisches "schwarzes Brett" mit Anzeige von Schichten, die getauscht oder übernommen werden können

Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1: AUFBAUORGANISATION WFM DEPARTMENT	18
ABBILDUNG 2: INTEGRIERTES 3 SÄULEN PLANUNGSKONZEPT	19
ABBILDUNG 3: ABLAUF FORECAST PROZESS	25
ABBILDUNG 4: FORECAST TEMPLATE	29
ABBILDUNG 5: VERTEILUNG ANRUFVOLUMEN INTRA DAY	30
ABBILDUNG 6: VERTEILUNGSSCHLÜSSEL FORECAST MODELL INTRA DAY	30
ABBILDUNG 7: TEMPLATE DAILY/INTRA WEEK FORECAST	32
ABBILDUNG 8: CHART DAILY/INTRA WEEK FORECAST	33
ABBILDUNG 9: CHART DURSCHNITTS-VERTEILUNG VS. SOFTWAREMODELL	33
ABBILDUNG 10: ÜBERSICHT FORECAST DIMENSIONEN	35
ABBILDUNG 11: AHT MODELLE -FLEXIBEL VS. STARRES MODELL-	38
ABBILDUNG 12: FLEXIBLES AHT MODELL VS. STARRES AHT MODELL	39
ABBILDUNG 13: ERWEITERTER FORECAST PROZESS	41
ABBILDUNG 14: OPTIMALER SCHICHTPLAN	52
ABBILDUNG 15: TBS -AUSGANGSSITUATION-	54
ABBILDUNG 16: TBS -SCHRITT I-	54
ABBILDUNG 17: TBS -SCHRITT II-	55
ABBILDUNG 18: PBS -AUSGANGSSITUATION-	57
ABBILDUNG 19: PREFERENCE BASED SCHEDULING	58
ABBILDUNG 20: ARBEITSZEITMODELLE & FLEXIBLE RESSOURCEN	59
ABBILDUNG 21: ALLOKATION VON KONTAKTVOLUMEN	62
ABBILDUNG 22: ALLOKATION DES PERSONALBEDARFS	63
ABBILDUNG 23: ALLOKATION VON SCHICHTEN/SCHICHTTYPEN	64
ABBILDUNG 24: KOMBINATION DER ALLOKATIONS-ARTEN	65
ABBILDUNG 25: ÜBERSICHT MULTI-SITE ALLOKATIONSARTEN	66
ABBILDUNG 26: CALL CENTER VS. CONTACT CENTER (CALL CENTER)	69

ABBILDUNG 27: CALL CENTER VS. CONTACT CENTER (CONTACT CENTER)	69
ABBILDUNG 28: WFM 4 STUFEN PLANUNGSKONZEPT	71
ABBILDUNG 29: ERWEITERTES PLANUNGSKONZEPT	72
ABBILDUNG 30: PORTFOLIO "FLEXIBLE" RESSOURCEN	74
ABBILDUNG 31: FLEXIBLER RESSOURCENBEDARF	75
ABBILDUNG 32: OPTIMIERUNGSPOTENTIAL IDP MANAGEMENT	82
ABBILDUNG 33: TABELLE MITARBEITER AUSLASTUNG VS. CCC GRÖÙE	83
ABBILDUNG 34: CHART MITARBEITERAUSLASTUNG VS. CCC GRÖÙE	84
ABBILDUNG 35: MITARBEITERBEDARF VS. SERVICELEVEL	85
ABBILDUNG 36: OPTIMIERUNG LEERLAUFZEITEN	86
ABBILDUNG 37: BALANCED SCORECARD GEM. KAPLAN UND NORTON	89
ABBILDUNG 38: BSC IN DER CC BRANCHE	91
ABBILDUNG 39: WFM BSC -EFFIZIENZ-	92
ABBILDUNG 40: WFM BSC -QUALITÄT-	93
ABBILDUNG 41: HANDLUNGSFELDER WORKFORCE MANAGEMENT	95
ABBILDUNG 42: HANDLUNGSFELDER WORKFORCE OPTIMIZATION	96
ABBILDUNG 43: POTENTIALE WFM UND WFO	97
ABBILDUNG 44: PRODUKTIVITÄTSBERECHNUNG	99
ABBILDUNG 45: WFM-STANDARDSOFTWARE – PRODUKTPORTFOLIOS	103
ABBILDUNG 46: ARCHITEKTUR „OPEN WORKFORCE MANAGEMENT“	106

Danksagung

Während ich selber die Danksagungen in Büchern eher überlese, so möchte ich mich an dieser Stelle bei Stephan Pucker bedanken, der mir die Verwendung der tollen Cartoons der Firma Ad Scopum GmbH gestattet hat (www.adscopum.de).

Ich möchte mich aber auch bei den ganzen Menschen bedanken, mit denen ich in den letzten Jahren in den verschiedenen Branchen und Unternehmen zusammen arbeiten durfte – ohne viele dieser exzellenten Manager, Unternehmer und Experten hätte es dieses Buch nie gegeben.

Mein größter Dank geht an Thomas Hohlfeld, er weiß warum!

Der Autor

Uwe Lamnek, Diplom-Betriebswirt (FH), ist seit knapp 20 Jahren im strategischen und operativen Customer Care/Customer Relationship Management internationaler Unternehmen tätig. Besondere Branchenerfahrung hat er in den Bereichen Telekommunikation, Internet, Immobilienwirtschaft, Internet-Media, Applikation-Hosting (Software-as-a-Service) und e-Business/Online Marketing gesammelt, wo er in den Funktionen Geschäftsführer und Vorstand die Gesamtverantwortung für die entsprechenden Geschäftsbereiche trägt. Im Jahr 2007 wurde er mit dem Titel *Call Center Manager des Jahres (CAI-Award)* und *Global Call Center Manager of the Year 2007* ausgezeichnet.



