



Holger Klewe

Jahrgang 1970, ist seit Oktober 2005 Geschäftsführer der 4Com GmbH & Co. KG in Hannover und in dieser Position für das operative Geschäft und das Produkt-Management der Cloud Software verantwortlich. Holger Klewe kam im Jahr 2000 zu 4Com und war zunächst, bis zum Wechsel in die Geschäftsleitung, Leiter Vertrieb, Marketing & Produkte. Zuvor war der Diplom-Ingenieur Nachrichtentechnik (FH) als Account-Manager und als Marketing-Manager bei IT-Unternehmen tätig. 4Com entwickelt und betreibt seit 1994 gemeinsam mit seinen Kunden eine webbasierte Technologieplattform für die End-to-End Bearbeitung von Serviceprozessen und das Ressource-Management im Kundenservice. 4Com ist heute Marktführer cloudbasierter In- & Outbound-Lösungen im Kundenservice in Deutschland.

www.4com.de



14. Echte Qualitätsfaktoren: Reporting und Analyse

Kennzahlen wie Erreichbarkeit, Servicelevel, Wartezeiten, abgebrochene Anrufe, Servicequalität oder Gesprächsbearbeitungsdauer sind bei der Steuerung eines Callcenters „das tägliche Brot“. Stets aufs neue müssen Zeit, Qualität und Kosten miteinander abgeglichen und ins Verhältnis zueinander gesetzt werden. Wie dieses Verhältnis konkret jeweils aussieht, ist und bleibt verhandelbar. Nicht verhandelbar allerdings ist, dass Zeit, Qualität und Kosten transparent sein, Kennzahlen daher regelmäßig gemessen und im Reporting abgebildet werden müssen – eine Optimierung des Service ist sonst nicht möglich. „Kannst du nicht messen, musst du vergessen!“ lautet denn auch eine beliebte, deutsche, Version des Management-Zitats "If you can't measure it, you can't manage it", das wechselnd den Ökonomen Robert S. Kaplan oder Peter F. Drucker zugeschrieben wird. Kein Wunder also, dass Kennzahlen den modernen Kundenservice prägen.

Das Thema Kennzahlen betrifft zunächst die Steuerung des Alltagsbetriebs im Kundenservice mit Forecast, Personaleinsatzplanung, Kontrolle von Wartezeiten, Erreichbarkeit, Average Handling Time etc. Doch auch über den aktuellen Tag hinaus werden Kennzahlen wie Servicelevel, Fallabschlussquote, Kundenzufriedenheitswerte und Produktivität für die mittlere und langfristige Planung gebraucht. Leider ist das dafür notwendige Reporting nicht nur mit einer verwirrenden Vielzahl an nutzbaren Daten verbunden, sondern in vielen Call Centern auch noch immer Handarbeit. Das heißt: Arbeits- und zeitintensiv erstellte Tabellen prägen den Blick auf Zeit, Qualität und Kosten. Das macht das Reporting umständlich, fehleranfällig und unflexibel und erlaubt im Ergebnis einen mitunter reichlich zeitverzögerten Blick zurück. So bleibt ein umfassendes, zeitnahes Reporting eine Illusion, eine wirklich aktive Steuerung ein Traum. Abhilfe können integrierte, miteinander verknüpfte Lösungen aus dem Bereich Business Intelligence schaffen – dazu später mehr!

14.1. Monitoring und Recording

Gut zu wissen: Instrumente zur Messung und Sicherung der Servicequalität und zum Qualitätsmanagement im Kundenservice sind keine Mangelware! Sie umfassen neben der Nutzung der Daten aus der TK-Anlage etwa das Monitoring, Kundenbefragungen, Gesprächsaufzeichnungen, Coaching und natürlich Steuerung und Reporting.

Zum Monitoring zählen beispielsweise Anzeigetafeln, Displays oder Info-Monitore im Kundenservice, auf

denen in Echtzeit für alle sichtbar die aktuelle Serviceleistung und wichtige KPIs dargestellt werden. Dies erhöht nicht nur die allgemeine Transparenz für Mitarbeiter und Verantwortliche, sondern vereinfacht auch die Steuerung, macht manches Reporting vielleicht sogar überflüssig. Es steigert Selbstmotivation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter, denn sie sehen das Ergebnis ihrer Arbeit - einfache und klar verständliche Inhalte vorausgesetzt. Integrierte Lösungen bieten hier einen erheblichen Mehrwert gegenüber Einzellösungen, denn sie erweitern und vereinfachen die Auswahl- und Anzeigemöglichkeiten. In der Praxis sieht das so aus: Ein Online-Monitor der ACD oder des Predictive Dialers stellt aktuelle Informationen über alle zur Zeit aktiven Telefonate und wichtige Kennzahlen der Gruppen und Servicernummern bereit. Idealerweise können wichtige Kennzahlen wie etwa Anrufaufkommen, Servicelevel, Wartezeit oder Erreichbarkeit durch farbige Warnfunktionslampen verstärkt dargestellt werden. So kann jeder sehen, wo es hakt. Lässt sich ein Online-Monitor zudem individuell anpassen, umso besser – etwa um weniger relevante Kennzahlen auszublenden sowie Filter- und Sortierkriterien zur Gestaltung individueller Ansichten zu nutzen. So heißt es: Blick frei auf den Service!

Zum Monitoring zählt aber auch das Live-Monitoring, also das Mithören von Telefonaten durch Trainer oder Coaches. Ganz nach Bedarf (und natürlich nur mit Zustimmung) erfolgt dies bei beiden Gesprächspartnern oder nur bei einem. Fehler im Dialogverhalten fallen sofort auf und enthüllen das Verbesserungspotenzial durch Schulungen. Innovatives Live-Monitoring ermöglicht es Verantwortlichen, Gespräche standortübergreifend, gezielt bzw. nach vorab definierten Kriterien mitzuhören und dem Mitarbeiter parallel im Chat sofort Tipps und Hinweise zu geben, wie es besser geht. Wer etwa die Servicequalität bei Kunden mit Gold-Status ermitteln will, kann mit einer solchen Monitoring-Lösung nicht nur im eigenen Haus vor Ort mithören, sondern auch bei seinen Dienstleistern. Hier sind cloudbasierte Lösungen wie die von 4Com klar im Vorteil!

Doch nicht nur die Kontaktbearbeitung am Telefon ist der Beachtung wert – Stichwort kanalübergreifender Service! Gerade auch Arbeitsschritte am Bildschirm verdienen einen zusätzlichen Blick: Mit Screen-Monitoring bzw. -Recording gelingt genau das: Verantwortliche betrachten den Screen bzw. die vorab ausgewählten Bildschirmbereiche oder Anwendungen. Dazu zählen etwa die E-Mail-, CRM- oder Chatbearbeitung. Beim Screen-Monitoring werden dem Trainer im Client die aktuelle Datenmaske oder die ausgewählten Bildschirminhalte des Mitarbeiter-PCs gespiegelt angezeigt, beim Screen-Recording aufgezeichnet. Vorteil: Nicht nur falsch vollzogene Bearbeitungsschritte, sondern auch fehleranfällige Arbeitsabläufe, komplizierte Klickfolgen oder gar unnötig komplexe Abfragefelder werden entdeckt, können korrigiert und optimiert werden. Aufzeichnungen sind darüber hinaus bei konkreten Beschwerden hilfreich, denn mit ihnen lassen sich einzelne Servicevorgänge nachvollziehen. Für Anwendungen, die nicht eingesehen werden sollen oder dürfen, führen Verantwortliche einfach eine Blacklist oder umgekehrt eine Whitelist mit allen Anwendungen, die erlaubt sind. In der Praxis sieht das so aus: Ganz nach Bedarf können Aufzeichnungen automatisch immer erfolgen, bei jedem x-ten Gespräch bzw. bei vorab definierten Gesprächen/Kontakten, bestimmten Zeiträumen, Mitarbeitern oder Gruppen. Bei innovativen Lösungen können die Mitarbeiter eine Gesprächsaufzeichnung auch jederzeit selbst manuell starten und stoppen, gern auch mehrfach, um etwa ein getrennt erfragtes Opt-In zu dokumentieren. Bei 4Com werden den einzelnen Aufnahmeabschnitten dazu einfach unterschiedliche Codes zugewiesen.

Alle Gesprächs-Aufzeichnungen werden mit Daten wie Kontaktgrund, Mitarbeiter, Gruppe und Zielrufnummer im WAV- oder MP3-Format gespeichert und lassen sich über die 4Com-Webseite abspielen. Screen-Recordings stehen als Video im Flash-Format per Web-Login zum Download oder Streaming bereit. Nach 28 Tagen werden aufgezeichnete Inhalte automatisch gelöscht. Übrigens: Aufzeichnungen lassen sich auch durch die Mitarbeiter selbst nutzen, insbesondere zur eigenverantwortlichen Verbesserung: Möglich wird dies durch so genannte Gesprächsbewertungs-Tools, mit denen Gesprächs- und Bildschirmaufzeichnungen abgespielt, von einem Trainer bewertet und kommentiert werden können.

Die Aufzeichnungen und Bewertungen stehen den jeweils berechtigten Mitarbeitern zur Verfügung. So können sie sich die Bewertungen der eigenen Arbeit sowie freigegebene Beispiele anhören bzw. ansehen. Praktischerweise lässt sich in den Kommentarfeldern gleich zu externen Webseiten wie E-Learning-Systemen verlinken. Tipp: Kombinieren Verantwortliche solche Aufzeichnungen und Bewertungen mit den Ergebnissen von Kundenzufriedenheitsbefragungen, lässt sich die Innen- mit der Außenwahrnehmung abgleichen. Geeignete BI-Lösungen machen das überraschend einfach möglich. Aber Achtung: Überraschungen sind bei solchen Vergleichen nicht ausgeschlossen und erzeugen nicht selten Handlungsbedarf!

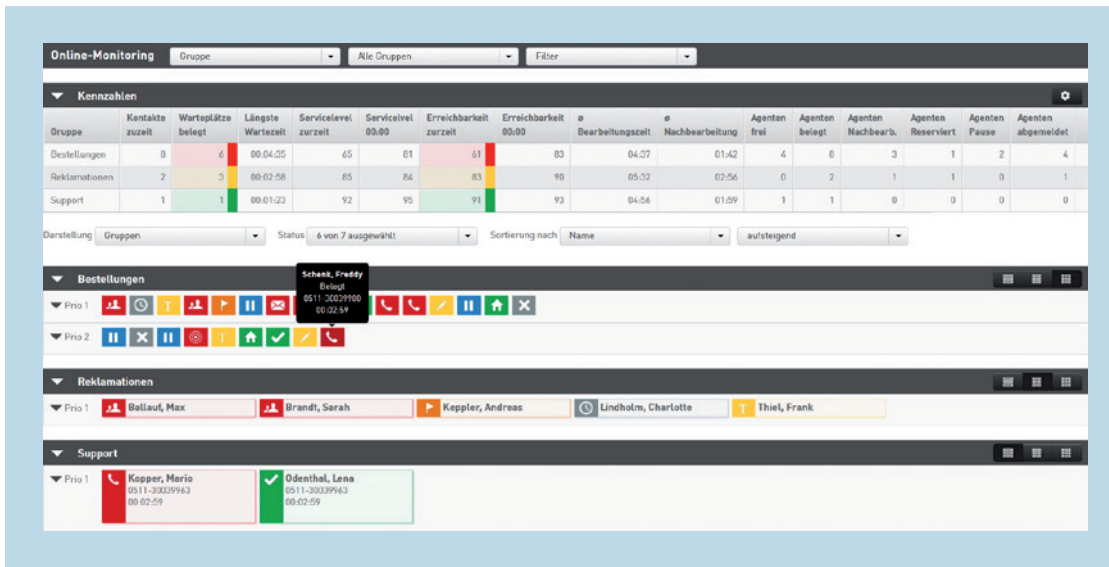


Abbildung 14-1

Der Online-Monitor der 4Com ACD stellt aktuelle Informationen über alle zur Zeit aktiven Kontakte sowie wichtige Kennzahlen bereit. Farbige Warnfunktionslampen verstärken die Darstellung und Sichtbarkeit relevanter Informationen wie Servicelevel, Wartezeit oder Erreichbarkeit

14.2. Steuerung, Reporting, Statistik, Analyse – viel Aufwand oder einfach?

Die Vielzahl an Monitoringmöglichkeiten liefert Verantwortlichen eine wahre Flut an auswertbaren Ergebnissen. Der „Stand der Dinge“ wird daraus leider nicht immer sofort ersichtlich, denn gerade isolierte Einzellösungen haben den Nachteil, dass sich viele hochinteressante Ergebnisse kaum oder gar nicht miteinander verknüpfen und in Beziehung setzen lassen. Das ist schade. Denn ehrlich gefragt: Was nützen die negativen Bewertungen des telefonischen Kundenservice, wenn vordergründige Anlässe, nicht aber hintergründige Ursachen dafür erkennbar werden? Was sagen die Daten einer ACD über die überraschend vielen Einzelfaktoren jedes einzelnen Servicevorgangs, die jeder für sich über Gelingen oder Scheitern des Service entscheiden? Und haben die durchgeführten Schulungen überhaupt schnell genug den gewünschten Erfolg?

Mindestens ebenso schlimm ist es, wenn erst nach Tagen oder Wochen die tabellarischen Reportings bereitstehen, um dann leider auch nur den Blick zurück, nicht aber schnelle Reaktionen und Aktionen im Hier und Jetzt zu ermöglichen. Echtes Optimierungspotenzial erschließt sich damit nicht. Zielführender ist es, die aktuelle Serviceleistung mit wenigen Klicks sofort zu überblicken, dabei sind Grafiken und Diagramme natürlich deutlich hilfreicher als lange Zahlenkolonnen. Die entscheidende Frage lautet: Woher bekommt man die?

14.3. Business Intelligence voll integriert

Der Vorteil integrierter Gesamtlösungen gegenüber isolierten Einzellösungen ist für das Reporting besonders deutlich. Hinzu kommt das Thema Business Intelligence. Integrierte Business Intelligence-Lösungen sind also dafür ideal. Solche innovativen Analysezentren erlauben mithilfe von Statistik- und Grafikgeneratoren eine übersichtliche, freie Gestaltung professioneller Statistiken und Diagramme. Dies dient der

Analyse, zur Darstellung aktueller Monitoring- und Wallboard-Daten und in Form eines Dashboards auch zur Intraday-Steuerung. Supervisor-Kennzahlen lassen sich etwa mit dem cloudbasierten 4Com Cockpit individuell zusammenstellen, einfach, schnell und übersichtlich bündeln, anzeigen, grafisch darstellen, auswerten und auch per E-Mail versenden. Für die Intraday-Steuerung werden alle Kennzahlen der jeweils angeschlossenen 4Com-Lösungen im Tagesverlauf aktuell im BI-Dashboard dargestellt. Das Dashboard liefert so den sofortigen Überblick über die wichtigsten Daten, Charts und Ansichten – etwa über die Erreichbarkeit der Servicehotline. Diese Daten können zusätzlich direkt auf einem Wallboard auch den Mitarbeitern angezeigt werden. Der Clou dabei ist: Mit nur einem Klick wechselt der Nutzer vom Reporting-Tool direkt zur Konfiguration der jeweiligen Lösung, nimmt notwendige Veränderungen vor und wechselt zurück ins Reporting.

In der Praxis sieht das so aus: Mithilfe spezieller BI-Funktionen wie etwa Drilldown und Filter „zoomen“ sich Serviceverantwortliche im Cockpit per Klick spielerisch in Tabellen und Grafiken. Sie präzisieren also den gewünschten Bereich oder Punkt, beispielsweise Zeiträume, Kampagnen, Gruppen oder bestimmte Themen wie der Nutzung von Klassifikatoren für E-Mails oder die Verwendung von Textbausteinen. Alle Objekte auf dem Dashboard passen sich automatisch dem neuen Bereich an und werden aktualisiert. So entdecken Serviceverantwortliche werthaltige Schwachstellen des Kundenservice, die sonst verborgen bleiben: Sie stellen beispielsweise fest, dass vorgegebene Textbausteine gar nicht verwendet werden (also Schulungsbedarf besteht!) oder dass benötigte Textbausteine schlichtweg fehlen. Oder dass E-Mails zu bestimmten, klassifizierten Themen nur an bestimmten Tagen eingehen, etwa nach dem Rechnungslauf. Allein eine solche Information kann die Personalplanung deutlich verändern! Kompliziert oder unübersichtlich sind Lösungen wie das Cockpit übrigens nicht: Verantwortliche können sämtliche Reports, Charts und Ansichten einfach selbst erstellen, sogar im eigenen Corporate Design. Bedingte Formatierungen, etwa farbliche Markierungen für wichtige Schwellwerte, erleichtern die Übersicht. Anstelle einer Lupe oder der Scrolltaste zur Reise in die Unendlichkeit nutzen Verantwortliche einfach die „Einklappfunktion“: Irrelevante Bereiche von Tabellen werden weggeklappt, zu sehen bleiben ausschließlich die aktuell relevanten Informationen. Im Statistikgenerator lassen sich alle individuellen Daten aus unterschiedlichsten Datenbeständen zusammenführen. Sie werden auf einen Blick angezeigt und ausgewertet. Herkömmliche Analyse-Werkzeuge brauchen dafür nicht selten Stunden.



Abbildung 14-2

Mit dem cloudbasierten 4Com Cockpit als Analysezentrum ist die Auswertung aller Daten der 4Com Lösungen und genutzten Kanäle in einem Reporting-Tool sowie die 360-Grad-Sicht auf diese Daten möglich.

14.4. 360-Grad-Betrachtung einzelner Vorgänge

Je mehr Lösungen miteinander verzahnt und modular kombiniert sind, desto besser lässt sich im Cockpit die angestrebte 360-Grad-Sicht auf einzelne Servicevorgänge erreichen. Heißt: Jeder beliebige einzelne Servicevorgang kann End-to-End und aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden. In der Praxis bedeutet das: Ein Anruf wird beispielsweise vom Eingang auf der jeweiligen Servicrufnummer über die Anrufvorqualifizierung im IVR und die Verteilung über die ACD verfolgt. Verantwortliche sehen den genutzten Ausgang, die Gruppe, der der Anruf zugewiesen wurde und den Mitarbeiter, der ihn bearbeitet hat. Hinzu kommen Angaben zur Dauer der Verbindung und der Nachbearbeitungszeit. Durch die Integration des Cockpits mit weiteren Lösungen zur Qualitätsermittlung wie etwa dem Screen- und Call-Recording, dem Customer Feedback für Kundenbefragungen, dem Gesprächsbewertungs-Tool und dem CRM sind auch alle weiteren Aktionen und Details des einzelnen Vorgangs direkt ansteuerbar: Direkt in der Lösung wird über Mausklick eine durchgeführte Gesprächsaufzeichnung, die entsprechende Bewertung des Gesprächs durch den Kunden im Rahmen einer Kundenbefragung, eine gegebenenfalls vorhandene Trainerbewertung des Gesprächs sowie der betreffenden Kundendatensatz im CRM angesteuert. Das Ergebnis kann sich sehen lassen: Sämtliche Einzelschritte und Aktionen des Servicevorgangs sind im Cockpit lückenlos nachvollziehbar. Der Bearbeitungsablauf wird transparent, Optimierungspotenzial sichtbar – und das ohne jeden Aufwand!



Abbildung 14-3

Zu den Zielen vieler Contact-Center gehört die Senkung der durchschnittlichen Wartezeit sowie die Steigerung von Servicelevel, Servicequalität, Produktivität und Mitarbeitermotivation. Ein Schlüssel zur Umsetzung ist der schnelle, verlässliche Informationsfluss - idealerweise in Echtzeit und empfänger-spezifisch. Über das 4Com Multimedia Wallboard für die dynamische Anzeige digitaler Daten - etwa aus dem 4Com Cockpit - auf diversen elektronischen Anzeigemedien können Mitarbeitern relevante Informationen in Echtzeit zur Verfügung gestellt werden

14.5. Ein Blick in die Zukunft

Da sich die cloudbasierte Call Center-Suite von 4Com in den vergangenen Jahren zu einer intelligenten Gesamtlösung für alle Servicekanäle im Contact Center entwickelt hat, war die Vernetzung der einzelnen Module zur Erstellung ganzheitlicher Reports, Charts und Analysen sowie zur Visualisierung von Kennzahlen ein folgerichtiger Schritt. Seither ist die Auswertung der Daten aller Lösungen zentral in diesem einen Reporting-Tool sowie eine 360-Grad-Sicht auf diese Daten möglich. In einem nächsten Schritt werden wir nun umgekehrt die Statistiken und Reportings des Cockpits auch direkt in die Lösungen einbetten. Durch die bei Weiterentwicklungen der einzelnen Module strategische Konzentration auf das Cockpit als Analysezentrum anstelle von separaten Report-Bereichen innerhalb der Module, erhöht sich zudem die Entwicklungsgeschwindigkeit neuer Reporting-Funktionen für alle Module beträchtlich. Für alle Kunden ein Vorteil, der sich ebenfalls messen lässt!

14.6. Integration und Ausgabemedien

Alle Monitoring- und Qualitätsmanagementlösungen von 4Com sind, wie die übrigen Lösungen der Suite auch, bequem aus der Cloud zu nutzen und lassen sich mit sämtlichen übrigen Lösungen integrieren, etwa der Multichannel ACD oder dem Predictive Dialer. Der Vorteil: Übliche Kauflösungen für Sprachaufzeichnung und Bildschirmaufzeichnung erzeugen je Standort hohe Anschaffungs- sowie Wartungskosten und müssen an lokale TK-Anlagen angebunden werden. Bei Cloudlösungen wird die Nutzung im bequemen Pay-per-use-Verfahren ganz nach Bedarf abgerechnet.

Das ebenfalls cloudbasierte 4Com Cockpit dient als Analysezentrum der gesamten Suite und bietet, wie Excel, sämtliche Freiheitsgrade bei der Berechnung, Erstellung und Gestaltung. Die gewünschten Schlüsselkennzahlen des jeweiligen 4Com-Produkts werden regelmäßig synchronisiert und über einen Server zur Verfügung gestellt. Auch ist die Erstellung passender Ansichten für alle Ausgabemedien möglich – etwa für PCs, Wallboards und mobile Endgeräte wie Tablets und Smartphones. Externe Datenquellen, wie etwa die TK-Anlage oder ein CRM-System, lassen sich über die Rohdaten-Ebene in die Auswertungen und Ansichten einbinden.



Abbildung 14-4

Das Produktportfolio der 4Com Suite umfasst unter anderem Servicerufnummern, Predictive Dialer, IVR-, Multichannel-ACD-, E-Mail-, Business Intelligence- und Social Media-Module sowie Lösungen zur Qualitätssicherung und Live-Beratung im Internet. Alle Module sind webbasiert, einzeln buchbar, miteinander vernetzt, werden Pay per Use abgerechnet und können zudem an individuelle Wünsche angepasst und an lokale Systeme angebunden werden.

14.7. Praxisbeispiele: Eine Auswahl

- Ein großes, überregional tätiges Unternehmen aus dem Mobilitätsbereich nutzt das 4Com Call Recording und das Gesprächsbewertungs-Tool. Die Servicemitarbeiter können standortübergreifend zur Selbstverbesserung Aufzeichnungen und Bewertungen ihrer eigenen Kundengespräche anhören. Zur Auswertung der Serviceleistung kommt darüber hinaus das 4Com Cockpit zum Einsatz. Wöchentlich werden damit für die zentrale Steuerung des Service umfassende, grafische Produktivitätsberichte unter anderem mit Anruhzahlen, Gesprächszeiten, Pausenzeiten und Servicelevel erstellt. Zusätzlich generiert das Unternehmen aussagekräftige Monatsberichte, die über einen regelmäßigen, automatischen E-Mail-Versand den verantwortlichen Regionalleitern zugestellt werden.

- Bei einem Finanzdienstleister hat das 4Com Cockpit die zuvor mit Excel durchgeführte Auswertung relevanter Daten und Kennzahlen nicht nur ersetzt, sondern auch erheblich vereinfacht und erweitert. Einen besonders hohen Stellenwert hat die einfache, übersichtliche Darstellung aller Auswertungsergebnisse, die sich auf einen Blick erfassen lassen und problemlos in die tägliche Steuerung der Service-Einheiten einfließen. Parallel dazu werden wichtige Kennzahlen aus dem 4Com Cockpit über mehrere 4Com Wallboards auch den Servicekräften sowie den übrigen Mitarbeitern des Finanzdienstleisters angezeigt. Das soll zum einen die Servicemitarbeiter und Führungskräfte beim Selbstmanagement und der Steuerung unterstützen. Zum anderen sollen die aktuellen Daten den übrigen Mitarbeitern die Leistung des Kundenservice vor Augen führen.
- Bei einem Fotodienstleister wird das 4Com Cockpit für das zentrale Reporting sämtlicher Service-Einheiten an unterschiedlichen Standorten und der Dienstleister eingesetzt. Das hat die Transparenz erheblich erhöht.
- Ein IT-Servicedienstleister gewährleistet mit dem 4Com Cockpit das professionelle Reporting für seine Auftraggeber, denen er als Service Desk dient. Neben dem stündlichen Online-Monitoring des Anrufaufkommens wird dazu die Erreichbarkeit des Service Desks über entsprechende Servicrufnummern und damit die Einhaltung der vereinbarten Servicelevel mehrmals in der Woche überprüft und übersichtlich dokumentiert.