

# Wettbewerbsfaktor: Service-Level-Management im Call Center - Das serviceorientierte Call Center als unternehmerische Aufgabe -

Autoren: Martin Bernhard, Ana-Laura Thomat  
ECG Management Consulting GmbH

Geringfügig überarbeitet erschienen in: IT Management, Januar 2002

## Einführung

Durch hohen Wettbewerbsdruck nehmen die Anforderungen an die Call Center Organisation kontinuierlich zu. Folglich ist es notwendig, leistungsorientierte und kundenzentrische Call Center Prozesse aufzubauen. Ausgangspunkt sind die Kundenbedürfnisse, die in sogenannten Service-Level-Agreements ausgedrückt werden und kontinuierlich mit dem Ohr zum Kunden und hinein in die Call Center Organisation durch Service-Level-Management Prozesse entwickelt werden müssen. D.h. die Herausforderung besteht darin, ein Call Center auf Basis von Service-Level-Agreements und Service-Level-Management Prozessen auf den Kunden als Ausgangspunkt auszurichten.



Quelle: ECG Management  
Consulting GmbH

## Abb. 1: Die Call Center Organisation wird zunehmend höheren Anforderungen ausgesetzt

Das Incoming Calls Center Management Institute ([www.incoming.com/](http://www.incoming.com/)) hat die folgende Arbeitsdefinition speziell für das Incoming Call Center Management entwickelt: "Incoming Call Center Management ist die Kunst, die richtige Zahl qualifizierter Mitarbeiter mit den entsprechenden Telekommunikations- und Computertechnologien zur rechten Zeit am Platz zu haben und einen genau prognostizierten Arbeitsanfall auf dem gewünschten Servicelevel qualitativ hochwertig zu bearbeiten". D.h. das richtige effizient tun oder kurz beschrieben: Die richtigen Service-Levels und Qualität bieten.

Allgemein ist unter einem Service-Level folgende Definition zu verstehen:

"Service-Level-Agreements (SLA) sind eine Menge von fest definierten und meßbaren Service - und Leistungsvereinbarungen zwischen einem Servicegeber und Servicenehmer"

Beträgt beim Service-Level von 80/15 die Gesprächslänge 180 Sekunden und eine Nacharbeitszeit von 300 Sekunden, so können auf Basis der Mitarbeiterzahl und des Stundenlohns die Arbeitskosten pro Call ermittelt werden. Service-Levels

- sind also der Ausgangspunkt für Planungen (Kosten, Ressourcen, Betriebsmittel),
- spiegeln das tatsächliche Kundenerlebnis mit dem Call Center,
- sind das Verbindungsstück zwischen eingesetzten Mitteln und erreichten Zielen, und haben Auswirkungen auf
  - die Kundenzufriedenheit,
  - Bearbeitung von Vorgängen und Fehlern sowie
  - auf das lost Call Volumen.

### **Dimensionierung des Call Centers und Verbesserung der Wettbewerbsposition**

Was aber sind qualifizierte Mittel zur Verbesserung der Wettbewerbsposition einerseits und andererseits um Vergleichbarkeit, Reaktionszeiten, Kompetenzen und andere Servicemerkmale eines Call Centers aufzuzeigen und kontinuierlich zu verbessern? Wie kann möglicherweise eine unzureichend ausgeprägte Servicementalität in der Call Center Organisation verbessert werden? Um herauszufinden, ob ein Call Center den tatsächlichen Marktanforderungen entspricht, sollten folgende Fragen gestellt werden.

- Wie erreichbar ist das Call Center?
- Wie lange ist die durchschnittliche Wartezeit bis zur Anrufentgegennahme?
- Wie schnell werden die eingehenden Anfragen im Call Center beantwortet?
- Wieviele Calls gehen pro Woche oder bezogen auf das gesamte Anrufervolumen verloren („lost calls“)?
- Wie viele (und mit welcher Qualifikation) Mitarbeiter werden im Call Center benötigt?
- Wie stark werden die Mitarbeiter im Call Center durch das Anrufvolumen und die Aufgaben zur Bewältigung ihrer Tätigkeiten belastet?
- Welche Funktionalitäten müssen Anwendungen, Systeme und Hardware an den einzelnen Arbeitsplätzen der Call Center Agenten bereitstellen und welche Service-Levels müssen

die dortigen Anwendungen vorweisen?

- Wo steht das Call Center im Vergleich zu anderen Wettbewerbern?
- Wie hoch werden die Investitions- und Betriebskosten sein?

Grundsätzlich sind Service-Levels nicht gleich Service-Levels. Dies hängt davon ab, an welcher Stelle innerhalb der Prozesskette Service-Levels definiert werden. D.h. werden Service-Levels an der Schnittstelle zum Kunden aufgenommen (d.h. die konkreten Kundenwünsche), stellt sich die Frage, was will der Kunde? Call Center Organisationen und Mitarbeiter müssen auf Kundenziele ausgerichtet werden, um die Kundenzufriedenheit sicherzustellen, eine wirkungsvolle Kundenbindung aufzubauen und nachhaltig die Wettbewerbssituation zu verbessern. Um die Frage, was will der Kunde, zu beantworten, müssen die sogenannten Service-Level-Requirements (SLR) ermittelt werden - was sind die Anforderungen aus der Sicht der Kunden.

Die Service-Level-Requirements müssen nach dem „Herunterbrechen“ in der Call Center Organisation und der Frage, was ist tatsächlich machbar in Service-Level-Agreements, vertraglich fixiert werden. Schwachstellen im Call Center sind zu eruieren und die Leistungen des Call Centers an die Kundenbedürfnisse anzupassen. Durch die Service-Level-Requirements auf der Kundenseite wird das Call Center prozessorientiert zum Kunden ausgerichtet, und für die einzelnen Prozessschritte werden konkrete Ziele beim Herunterbrechen der SLR innerhalb des Call Centers gesetzt. Aus Service-Level-Zielen und -Kennzahlen gegenüber dem Kunden entwickelt sich intern eine kundenzentrische Call Center Organisation.

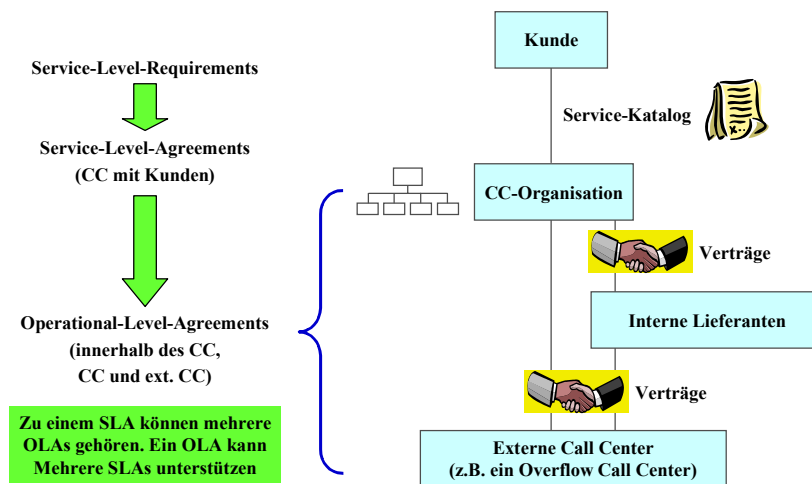
Um das tatsächlich machbare zu ermitteln, müssen die SLR in Call Center internen sogenannte Operational-Level-Agreements (OLA) heruntergebrochen werden. Zu einem SLR können dabei mehrere OLA gehören. Umgekehrt kann ein OLA mehrere SLA unterstützen. In diesem Schritt sind die SLR in technische Anforderungen wie Verfügbarkeit eines z.B. Kundenmanagements- und Produktinformationssystems herunterzubrechen, also in anwendungstechnische Service-Levels und Service-Level-Anforderungen an die Netzinfrastruktur zur Bereitstellung der Anwendungssysteme beim Call Center Agenten. D.h. zu den SLR werden zunächst OLA ermittelt und danach die SLA festgelegt. Die Enttarnung akuter Mängel in der Struktur und den Prozessen eines Call Centers soll dazu führen, die Call Center Organisation prozessorientiert zum Kunden zu strukturieren und mit Hilfe von Service-Levels klare Ziele festzulegen und zu verfolgen.

Es können somit innerhalb des gesamten Prozesses grundsätzlich Service-Levels

- zwischen den Call Center Kunden und dem Call Center,
- innerhalb verschiedener Organisationseinheiten des Call Centers
- sowie zwischen dem Call Center und seinen externen Dienstleistern (z.B. einem Overflow Call Center)

definiert werden.

Die funktionale Organisation eines Call Centers kundenorientiert zu gestalten, bedeutet, Vertrieb, Niederlassung, Versand und Rechnungswesen durch Hilfe geeigneter OLA mit dem Blick auf das gemeinsame Bindeglied „Kunde“ zusammenzuführen. Es entsteht eine kundenzentrische Organisation, welche den Kunden als Ausgangspunkt für die einzelnen organisatorischen Bereiche und ein prozessorientiertes Handeln betrachtet.



Quelle: ECG Management Consulting GmbH

**Abb. 2: Service-Level-Requirements (SLR), Service-Level-Agreements (SLA), Operational-Level-Agreements (OLA)**

Neben dem Telefonverkehr werden in den meisten Call Centern vermehrt Aktivitäten aus einer weiteren Kategorie durchgeführt, die nicht sofort bei der Ankunft bearbeitet werden müssen. Es handelt sich beispielsweise um Korrespondenz per E-Mail, Voicemail, Videomail, Fax und per Post. Bei diesen Vorgängen steht dem Call Center ein größeres Zeitfenster zur Antwort zur Verfügung. Hier spielen dann andere Service-Levels eine Rolle. So sollten z.B. möglichst nur max. X Prozent der eingehenden E-Mails innerhalb eines Zeitfensters mit Standardtextbausteinen beantwortet werden. Entscheidend ist aber in jedem Fall, dass konkrete Ziele für die Reaktionszeit bei diesen unterschiedlichen Kommunikationsvorgängen festgelegt werden, diese systematisch verfolgt werden und in Kapazitätsplanungen einfließen.

### Ein Blick hinter die Kulissen

Die Struktur heutiger Call Center Organisationen weist in vielen Fällen fehlende Transparenz in einzelnen Geschäftsbereichen und Entscheidungsvorgängen auf. Die Organisationsstrukturen und Prozesse sind mitunter noch als Expertensilos und nicht prozessorientiert zum Kunden ausgerichtet. Einzelne Themen wie

- Mitarbeiter (Auslastung pro Agent und operative Größen),
- externe Dienstleister, Personal/IT- Kosten sowie
- Kundenzufriedenheit

müssen in ihren kausalen Zusammenhängen betrachtet werden mit dem Kunden als Ausgangspunkt. Ein weiterer Schwachpunkt ist mitunter die Unkenntnis über die Kostenstrukturen (Anwendersysteme, Kosten pro Call, etc.). Nur durch die Verknüpfung und die sich dadurch vollziehenden Wechselwirkungen der Einzelbereiche im Call Center erhält die Gesamtorganisation die Möglichkeit, sich kundenorientiert und leistungsstark zu präsentieren, um wettbewerbsfähig zu agieren.

Einige der gewünschten Service-Level-Kennzahlen können auch durch die gängigen ACD-Anlagen ("Automated Call Distribution") bereitgestellt werden (vgl. dazu die Abbildung 3 und 4).

Service-Levels	Kurzbeschreibung	Funktion
Entwicklung des Anrufvolumens - insgesamt - Überlauf zum externen Dienstleist.	Status Anrufvolumen	Indikator für das Nachfrageverhalten der Kunden
Entwicklung des Service Levels	Abbildung der telefonischen Erreichbarkeit im Zeitverlauf	In welchen Zeitintervallen gibt es hohe Abweichungen vom Zielwert?
Ø-Anzahl der beschäftigten Call Center-Agenten	Wieviele Agenten waren im Durchschnitt in diesem Zeitintervall beschäftigt?	In Verbindung mit Werten für Anrufvolumen und SL, Beurteilung Der Leistungsfähigkeit/-bereitschaft
Entwicklung der durchschnittlichen Annahmzeit (Average speed of answer – "ASA")	Ø-Zeit, in der alle Anrufe entgegen genommen werden	Orientierungswert für die Schnelligkeit, in der alle Anrufe entgegen genommen werden
Service-Level: 85/15 z. B. 85 Prozent in 15 Sekunden	Wieviel Prozent der Anrufe (85%) werden in vorgegebenen Zeit entgegen genommen (15 Sekunden) ?	Kennzahl für die telefonische Erreichbarkeit
Anzahl der Anrufer, die - weniger als x Sekunden gewartet haben - länger als x und weniger als y Sekunden gewartet haben . . .	Abbildung der Wartezeiten der Anrufer in vordefinierten Zeit-Intervallen	Indikator für das Warteverhalten des Endverbrauchers. Nach wieviel Sekunden Wartezeit hängen x Prozent der Anrufer auf
Anzahl "lost calls" z. B. 25 "verlorene" Anrufe in einer Stunde	Wieviele Anrufe gehen in einem bestimmten Zeitraum verloren?	Kennzahl über das Aufhängeverhalten der Anrufer und für die Erreichbarkeit im Call Center
Durchschnittliche Gesprächszeit Durchschnittliche Nachbearbeitungszeit	Ø-Gesprächszeit & Ø-Nachbearbeitungszeit = Netto-Arbeitsvolumen	Grundlage für die Kapazitätsplanung

Quelle: ECG Management Consulting GmbH

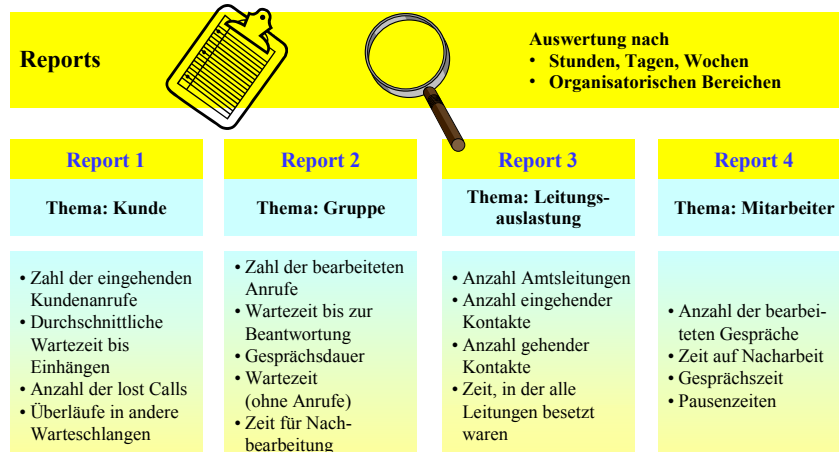
**Abb. 3: Einige Service-Level-Requirements können durch eine ACD-Anlage bereitgestellt werden (1)**

Service-Levels	Kurzbeschreibung	Funktion
Längste Wartezeit eines Anrufers in der Warteschleife z. B. 3:50 Minuten	Wie hoch ist die längste Wartezeit eines Anrufers, der sich zur Zeit im Wartefeld aufhält?	Indikator für die Wahrscheinlichkeit von "lost calls" und für die Dringlichkeit von Maßnahmen
Status der Agenten z. B. in Nachbearbeitung	Frei/in Pause/ in Nachbearbeitung . . .	Status der vorhandenen Kapazität und Grundlage für die kurzfristige Kapazitätsplanung während des Tagesgeschäftes
Anzahl der Anrufer - insgesamt - in der Warteschlange - Überläufe in die Agentur	Status - des Anrufvolumens - des Wartefeldes - der Überläufe	Indikator für die Notwendigkeit von kurzfristigen Kapazitäts- oder Wartefeldanpassungen
Durchschnittliche "Leerzeit"	Ø-Zeit, in der der Agent auf einen Anruf wartet	Indikator für die Auslastung der MA
Anzahl der Anrufe, die zu einem freien Agenten geschaltet werden, jedoch nicht entgegengenommen werden	Anruf wird zu einem freien Agenten geschaltet und nach Zeit x weitergeroutet	Zeigt auf, inwieweit die MA diszipliniert vorgehen. Annahme- und Ab-/Anmeldeverhalten . . .

Quelle: ECG Management  
Consulting GmbH

**Abb. 4: Einige Service-Level-Requirements können durch eine ACD-Anlage bereitgestellt werden (2)**

Die Kennzahlen aus SW-Tools sowie der ACD-Anlage sind im nächsten Schritt als Reports aufzubereiten. Die Heranziehung eines Berichtsgenerators mit Zugriff auf die unterschiedlichen Monitoringsysteme muß in die Lage versetzen, die Daten diverser Quellen miteinander zu verknüpfen und für das Call Center Management aufzubereiten. Mögliche Themenschwerpunkte derartiger Reports werden in Abb. 5 dargestellt.



Quelle: ECG Management Consulting GmbH

**Abb. 5: Reports, die aus den Kennzahlen einer ACD-Anlage geliefert werden können**

### Service-Level-Management als dauerhafter Prozess

Nachhaltige Effizienz und dauerhafte Leistungsfähigkeit eines Call Centers kann nur durch regelmäßige Überwachung und Anpassung der Service-Levels sichergestellt werden. Das Gap zwischen den tatsächlichen Service-Anforderungen auf der Kundenseite und den vertraglich zugesicherten Service-Levels muß auf Dauer möglichst gering gehalten werden. Dafür sind Service-Level-Management Prozesse (SLM) im Call Center aufzubauen.

Service-Level-Management bedeutet, Serviceziele und Kostenvorgaben geschäftskritisch zu verfolgen und zu optimieren mit dem Ziel, die Qualität des Services sicherzustellen. Zusätzlich zu einer ACD-Anlage sind Software-Tools zur zeitnahen Messung einzuführen.

### Zusammenfassung

Ein Maß für die Qualität der erbrachten Serviceleistungen im Call Center sind Service-Level-Agreements. Der Ausgangspunkt für die Festlegung von Service-Level-Agreements ist der Kunde. Damit Service-Levels in der Call Center Organisation auch gelebt werden und zeitnahe Kundenanforderungen zur ständigen Anpassung und Optimierung der Service-Level-Agreements führen, müssen Service-Level-Management-Prozesse aufgebaut werden. Die Prozesse und die Organisation müssen im Sinne der Erreichung der Service-Levels zum Kunden hin ausgerichtet werden. D.h. Service-Levels als Ausgangspunkt für die Ausrichtung der Prozesse, Organisation, Strukturen und Technologien im Call Center und nicht anders! Die Dienstleistungen des Call Centers werden visualisiert und das Geschäft wird auf die Serviceleistungen fokussiert. Einige Service-Level-Kennzahlen können bereits aus den vorhandenen ACD-Anlagen gewonnen werden.

Das Erstellen von SLA ist kein einmaliger Vorgang, sondern vielmehr eine fortschreitende, optimierungsbedürftige und sich entwickelnde Leistungsregulierung. Damit soll das Gap zwischen dem tatsächlichen Service-Level Bedarf und den gegebenen Vertragsverhältnissen minimiert werden. Durch Service-Level-Agreements können aufgestellte Leistungsdefinitionen situations- und entwicklungsrelevant angepasst werden und auch die Kosten im Call Center können (Investitions- und Entwicklungskosten) auf Basis von Service-Levels kalkuliert werden. Darüber hinaus sind stabile Vertragsverhältnisse eine Grundlage für eine konstruktive Kollaboration mit den Partnern. Der Kunde ist König!

### **Literatur**

- Bernhard, M., Lewandowski, W., Mann, H. (Hrsg.): Service-Level-Management in der IT – Wie man erfolgskritische Leistungen definiert, Symposion Publishing 1999
- Cleveland, B., Mayben, J. & Greff, G.: Call Center Management – Leitfaden für den Aufbau, Organisation und Führung von Teleservicecentern” - Gabler Verlag, 1998

### **Internet-Adressen:**

- [www.itsmf.com/](http://www.itsmf.com/) (IT Infrastructure Library)
- [www.symposion.de/slm](http://www.symposion.de/slm) (Dossier zum Thema SLM beim Verlag Symposion Publishing)
- [www.pyramid-commerce.com](http://www.pyramid-commerce.com) (Powerpoint Präsentationen über SLM und ITIL)
- [www.incoming.com/](http://www.incoming.com/) (Incoming Calls Center Management Institute)
- [www.gii.co.jp/english/ch4002\\_service\\_level.html](http://www.gii.co.jp/english/ch4002_service_level.html) , “The Manual of Service Level Agreements”