

Realtime-Steuerung als Erfolgsfaktor bei Contact-Center-Unternehmen

Dr. Frank Baumgärtner · Ralf Lemkemeyer

Der Outsourcing-Markt für Customer-Service-Dienstleistungen ist geprägt durch einen starken Preisdruck und einen intensiven Wettbewerb. Dies hat zur Etablierung von großen Outsourcing-Dienstleistern geführt, die Dienstleistungen im industriellen Maßstab produzieren. Unter diesen Bedingungen sind Lösungen zur Planung und Steuerung von Contact-Center-Organisationen entwickelt worden, die es ermöglichen, Skaleneffekte auch bei der Produktion von Dienstleistungen optimal auszuschöpfen. Eine wichtige Innovation ist dabei die Steuerung in Echtzeit, durch welche die Produktion im Contact-Center (CC) laufend an die Arbeits- bzw. Anrufvolumina angepasst werden kann. Diese im Outsourcing-Markt entwickelten Lösungen sind auf viele Aufgabenstellungen bei internen Dienstleistern in großen Unternehmen übertragbar. Insbesondere die Leistungsfähigkeit und Effizienz großer CC-Organisationen kann durch den Einsatz einer Realtime-Steuerung verbessert werden.

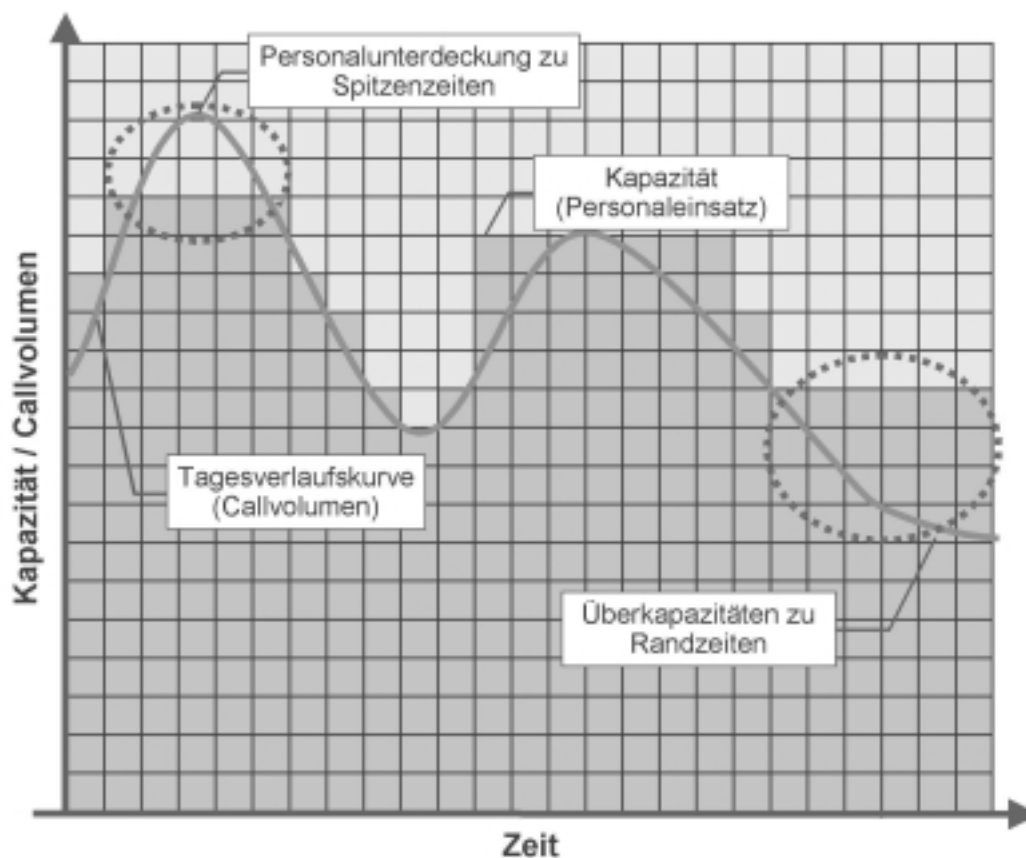


Abb.1: Beispielhafte Tagesverlaufskurve und Kapazitätsplanung einer Contact-Center-Organisation



Dr. Frank Baumgärtner ist geschäftsführender Gesellschafter von TellSell Consulting, der führenden Unternehmensberatung für die Konzeption und Umsetzung von Wachstums- und Business Development-Strategien

Von lokaler Planung zur Echtzeitsteuerung

Das prognostizierte Marktvolumen für das Outsourcing von Customer-Service-Dienstleistungen in Deutschland beträgt 1,86 Mrd. EUR in 2006 (vgl. *Datamonitor*, 2005). Bei einer erwarteten Wachstumsrate von ca. 7,2 Prozent wird dieser Markt bis 2010 auf 2,46 Mrd. EUR wachsen. Neben dem quantitativen Wachstum ist dieser Markt durch steigende qualitative Kundenanforderungen und ein tendenziell sinkendes Preisniveau gekennzeichnet.

Das Wachstum und die Entwicklung in diesem Markt haben dazu geführt, dass die marktführenden CC-Dienstleister heute häufig über mehr als ein Dutzend Produktionsstandorte und mehrere tausend Mitarbeiter verfügen. Ein entscheidender Faktor zur Ausnutzung der dadurch entstehenden Skaleneffekte war die Weiterentwicklung der Produktionsplanung bzw. -steuerung. Durch eine höhere Planungsgenauigkeit und eine schnellere Steuerung kann eine CC-Organisation einerseits durch einen effizienten Personaleinsatz die Kosten senken und andererseits eine Verbesserung der Service-Qualität (z.B. eine höhere Erreichbarkeit) erzielen.

In der Vergangenheit wurde an den einzelnen CC-Standorten eine lokale Planung für die verschiedenen Projekte erstellt. Diese Planung wurde dann in regelmäßigen Abständen überprüft und gegebenenfalls mit neuen Informationen aktualisiert. Eine solche vergleichsweise statische Planung führte dazu, dass erhebliche Planabweichungen von der operativen Steuerung im Tagesverlauf auszugleichen waren. Bei der Bewältigung dieser Aufgabe waren die verantwortlichen Mitarbeiter an den einzelnen Standorten dann im Wesentlichen auf ihre Erfahrung angewiesen. Auf die in einem Contact-Center durch teilweise kurzfristig stark schwankende Callvolumen entstehende Dynamik konnte deshalb nur unzureichend reagiert werden.

Die neuen innovativen Ansätze zur Planung und Steuerung basieren organisatorisch auf einer zentralen Planungs- und Steuerungsinstanz, dem Leitstand, der alle Projekte und Standorte in Echtzeit überwacht und steuert. Ziel ist eine auf betriebswirtschaftlichen Kennzahlen basierende Steuerung der gesamten CC-Organisation durch den Leitstand in Echtzeit.

Produktionssteuerung im Contact-Center

Die Produktionsplanung und -steuerung in einem CC-Unternehmen steht vor der Herausforderung, die mit den Kunden vertraglich vereinbarte Dienstleistung in der vereinbarten Qualität mit einem minimalen Ressourceneinsatz zu erzielen. Sie unterteilt sich in die Produktionsplanung, die die Abläufe mittel- bis kurzfristig vorplant, und die Produktionssteuerung, die mittels dieser Planung den laufenden Betrieb steuert, wobei beide Bereiche eng ineinandergreifen. Die mit Abstand wichtigste Ressource im Contact-Center sind die Mitarbeiter, die mittels Schichtplanung und Intraday-Steuerung optimal eingesetzt werden müssen.

Die taktische Produktionsplanung für den CC-Betrieb ist zumeist auf einen Zeitraum von 12 Monaten ausgelegt. Aus den vorliegenden Informationen wird in einem ersten Schritt eine Prognose des Anrufvolumens für diesen Zeitraum abgeleitet. In einem zweiten Schritt wird eine detaillierte Planung für den Personaleinsatz pro Tag erstellt. Der Personaleinsatz wird auf Basis der erwarteten Tagesverlaufskurven für die einzelnen Wochentage für eine konkrete Woche geplant. Dem Anrufvolumen in der Tagesverlaufskurve steht die geplante Kapazität gegenüber, die sich als Funktion von Personaleinsatz und Produktivität ergibt. (Siehe Abb. 1).

Auf Basis dieser Tagesverlaufskurve wird dann der Personalbedarf für jedes Zeitintervall berechnet. Bei der Disposition der Mitarbeiter ist zudem eine Vielzahl von arbeitsrechtlichen Bestimmungen (max. Arbeitszeit pro Tag) und vertraglichen Restriktionen (z.B. Wochenarbeitszeit) zu berücksichtigen. Die Prognose des Anrufvolumens und die Personaldisposition kann durch den Einsatz von modernen Software-Tools weitgehend automatisiert werden.

Nun folgt die operative Produktionssteuerung. Hier besteht die Herausforderung darin, im Tagesverlauf Abweichungen von der Produktionsplanung schnellstmöglich zu identifizieren und soweit möglich auszugleichen. Sobald eine dauerhafte Abweichung von den Planwerten identifiziert wird, sind geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Das Spektrum der verfügbaren operativen Maßnahmen reicht dabei von einer restriktiveren Gewährung von Pausen, über die Aussetzung von Trainingsmaßnahmen, bis hin zur außerplanmäßigen Mobilisierung von zusätzlichen Mitarbeitern.



Ralf Lemkemeyer ist Partner bei TellSell Consulting in Frankfurt und leitete in den letzten Jahren verschiedenste Projekte für große Callcenter-Organisationen.

Vorteile einer Echtzeit-Steuerung

Die Gartner Group nimmt an, dass sich nur jene Unternehmen durchsetzen werden, die sich zu einem Realtime Enterprise entwickeln. Als Realtime Enterprise versteht Gartner eine Organisation, die ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert, weil den Mitarbeitern jederzeit aktuelle Informationen zur Verfügung stehen und Verzögerungen im Management und der Ausführung kritischer Geschäftsprozesse vermieden werden (vgl. Held, M., 2007).

Durch eine Realtime-Steuerung kann ein CC-Unternehmen seine Planungs- und Steuerungsprozesse entscheidend beschleunigen. Dies bedeutet, dass alle produktionsrelevanten Ereignisse schnellstmöglich, d.h. in Echtzeit, identifiziert und ihre Auswirkungen auf die Produktion analysiert werden.

Die Verarbeitung von planungsrelevanten Informationen in Echtzeit ermöglicht eine Optimierung der Auslastung. Personalüberkapazitäten führen zwar zur Übererfüllung der Service-Ziele, allerdings auch zu schlechteren Produktivitäten und Profitabilitäten. Bei einer Personalunterdeckung ergibt sich dagegen ein gute Produktivität und Profitabilität, allerdings werden die qualitativen Kundziele verfehlt.

Die laufende Integration von neuen Informationen in den Planungsprozess erfolgt mittels so genannter Intraday-Forecasts, welche eine deutliche Verbesserung der Prognosegenauigkeit ermöglichen. Dazu werden nicht nur wie bei einem wöchentlichen Forecast die tagesdiskreten historischen Daten verwendet, sondern auch alle bereits verfügbaren Daten des aktuellen Tages. Dadurch kann die mittlere Abweichung von der Prognose in der Regel auf Werte deutlich unter 10 Prozent gesenkt werden. Die Realtime-Steuerung kann außerdem durch das Intraday-Forecasting einige Stunden Reaktionsvorsprung gewinnen, indem frühzeitig identifiziert wird, wann und in welchem Umfang ein Problem auftreten wird.

Die existierenden Tools zur Realtime-Steuerung bieten darüber hinaus die Möglichkeit einer systembasierten Entscheidungsunterstützung. Die Qualität der operativen Steuerung wird dadurch verbessert, dass der Leitstand die Wirkung seiner Entscheidungen jederzeit simulieren kann.

Im Vergleich zu den bisher eingesetzten Methoden und Tools zur Planung ermöglicht eine Realtime-Steuerung eine bisher nicht gekannte Planungsgenauigkeit sowie eine schnelle und systematische Steuerung. Dadurch wird es den Unternehmen möglich, einen leistungsfähigen Service zu wettbewerbsfähigen Kosten zu produzieren.

Geschlossener Informationskreislauf

Die Entwicklung von Lösungen zur Realtime-Steuerung wurde durch zwei Faktoren ausgelöst. Bedingt durch das Wachstum der Unternehmen und die steigenden Anforderungen an die Planung, sind die Unternehmen dazu übergegangen, zentrale Organisationseinheiten für die Planung und

Steuerung aufzubauen. Andererseits hat der technische Fortschritt dazu geführt, dass durch moderne Workforce-Management-Systeme und durch die Vernetzung mehrerer CC-Standorte zu einem virtuellen Contact-Center, die geeignete technische Infrastruktur für eine Realtime-Steuerung entstanden ist.

Diese virtuellen Contact-Center sind durch eine einheitliche Aufbauorganisation und standardisierte Prozesse in den einzelnen Standorten gekennzeichnet. Im Bereich der Planung und Steuerung wurden dazu die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von den Standorten in einen zentralen Leitstand verlagert.

Der Leitstand hat die Aufgabe, den Personalbedarf übergreifend für alle Projekte und Standorte zu planen, die Auslastung zu optimieren und die Koordination der dazu notwendigen operativen Steuerungsmaßnahmen durchzuführen.

Die Durchführung dieser Aufgaben kann vom Leitstand in Echtzeit erfolgen, wenn geeignete technische Systeme implementiert sind. In einer solchen technischen Lösung müssen sämtliche Prozesse zur Produktionsplanung und -steuerung abgebildet werden. Außerdem müssen die steuerungsrelevanten Informationen in Echtzeit generiert und als Entscheidungsbasis für die Steuerung aufbereitet werden.

Beispielhaft für eine Lösung zur Realtime-Steuerung soll hier kurz die „Intraday Complete Control (ICC)“ Lösung vorgestellt werden, die von D+S europe AG entwickelt wurde (vgl. White Paper D+S europe AG).

Diese Lösung umfasst den gesamten Planungs- und Steuerungskreislauf (siehe Abb. 2) vom langfristigen Extraday-Forecasting über die Personaleinsatzplanung bis hin zum Intraday-Controlling und zur Intraday-Steuerung. Am Ende eines Produktionstages stehen die Leistungsdaten wieder für die Prognose zur Verfügung, so dass ein geschlossener Informations-Kreislauf im Contact-Center entsteht.

Auf dieser Datenbasis setzen die verschiedenen Tools für Controlling, Forecasting und Steuerung dann in Echtzeit auf. Mit dem Intraday-Forecasting erhält der Leitstand außerdem ein Tool zur Entscheidungsunterstützung für die laufende Anpassung der Personaleinsatzplanung.

Bei der Einführung einer Realtime-Steuerung kann auf existierende Software-Lösungen zurückgegriffen werden. Abhängig von der spezifischen Ausgangssituation bei den Unternehmen ist auch eine Überarbeitung der Organisation und der Prozesse erforderlich, um das Nutzenpotential vollständig zu erschließen.

Effektiver mit Realtime-Steuerung

Im Bereich der Planung und Steuerung großer CC-Organisation ist durch die Entwicklung von Lösungen zur Realtime-Steuerung ein großer Fortschritt erzielt worden. Mit diesen innovativen Lösungen kann auf die im CC-Geschäft bestehende Dynamik nun effektiv und schnell reagiert werden. Dadurch wird es möglich, Skaleneffekte in der Produktion zu



Abb. 2: Steuerungskreislauf (Quelle: TellSell Consulting)

realisieren und gleichzeitig die Erfüllung der Qualitätsziele effektiv sicherzustellen.

Bisher werden entsprechende Lösungen überwiegend von Outsourcing-Dienstleistern eingesetzt, da in diesem Bereich ein sehr hoher Wettbewerbsdruck existiert. Zunehmend wenden sich aber Unternehmen mit großen internen CC-Organisationen diesem Thema zu, da die Qualität des Kundenservice zunehmend zu einem Wettbewerbsfaktor wird. Durch eine Realtime-Steuerung werden die Unternehmen in die Lage versetzt, mit den bestehenden Ressourcen besser auf die steigenden Kundenanforderungen zu reagieren und hinsichtlich Service-Level und Erreichbarkeit ein höheres Qualitätsniveau zu erreichen.

Die Unternehmensberatung TellSell Consulting, die große Contact-Center-Dienstleister bzw. Unternehmen mit großen internen Contact-Center-Organisationen berät, hat bei der Durchführung von Projekten in diesem Aufgabengebiet die Erfahrung gemacht, dass die Einführung einer Realtime-Steuerung nachhaltige und messbare Erfolge für Unternehmen bringt, was sich in einer besseren Effizienz der Contact-Center und in einer höheren Zufriedenheit der Endkunden widerspiegelt.

Literatur

Datamonitor (2005): *Call Center Outsourcing in Western Europe.*

Held, M. (2007): *Wettbewerbsfaktor Zeit, in: <http://www.ecin.de> (Stand 07.02.2007).*

D+S europe AG (2006): *Aktive Echtzeitsteuerung mit Intraday Complete Control, White Paper D+S Europe AG.*