

**BBM**

BERATUNG • BETEILIGUNG • MANAGEMENT

# Das Service Outsourcing Audit

Telefonie – eMail – Schriftgut

**INSTANT-CONSULTING**

Schneller und preiswerter zu professionellen Ergebnissen

# Was ist das „Service Outsourcing Audit“?

---

Das „Service Outsourcing Audit“ ist eine Kompaktanalyse zur Ermittlung von Leistungssteigerungs- und Kostensenkungspotenzial in Zusammenhang mit Outsourcing von Serviceleistungen

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

- ▶ Ist Outsourcing die richtige Entscheidung für das Unternehmen?
- ▶ Wird Outsourcing optimal zum Vorteil von Service und Kosten eingesetzt?
- ▶ Liegen versteckte Potenziale für Kostensenkung und Serviceverbesserung in Vertragsgestaltung und Steuerung des Outsourcers?
- ▶ Wie kann Outsourcer-Steuerung und -Controlling optimiert werden?

**Ergebnis:**

**Sie erhalten eine objektive Basis für Managemententscheidungen und Vertragsverhandlungen**

# Wer ist „BBM“?

---

## BBM ist eine Management- und Organisationsberatung

- ▶ Standorte: Bonn, Berlin und Frankfurt
- ▶ Drei Partner und 20 Mitarbeiter, Geschäftsführung Dr. Dierk Wehrmeister
- ▶ Seit 15 Jahren spezialisiert auf Konzeption und Optimierung der Service Center für Kunden und Vertrieb

### Themen:

---

- ▶ Auditierung der Service Center
- ▶ Konzeption Planung, Ressourcenkalkulation und Steuerung
- ▶ Kalkulation u. Konzeption der Zentralisierung (oder Dezentralisierung) 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 ein „Service Outsourcing Audit“ durchgeführt werden?**

---

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

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

- ▶ ... ein Preis-Benchmark für bestehende Verträge erforderlich ist,
  - ▶ ... Kosten beim Outsourcing gesenkt werden sollen,
  - ▶ ... Outsourcing von Service-Leistungen in Betracht gezogen werden soll,
  - ▶ ... bestehendes Outsourcing insgesamt auf den Prüfstand gestellt werden soll,
  - ▶ ... die Outsourcer gewechselt werden sollen,
  - ▶ ... die Steuerung der Outsourcer optimiert werden soll,
  - ▶ ... die Leistungserbringung der Outsourcer hinterfragt werden soll,
  - ▶ ... Vertragsverhandlungen mit Outsourcern anstehen
- 
- ▶ **... oder wenn Sie einfach nur wissen wollen, ob Sie aktiv werden sollten.**

# Was wird konkret analysiert?

Zur Ermittlung von Kostensenkungs- und Leistungssteigerungspotenzialen sowie Risiken werden folgende Felder analysiert:

- 1. Outsourcerstrategie**
- 2. Vereinbarte Leistungen**
- 3. Interne Organisation und Schnittstellen**
- 4. Steuerung und Controlling**
- 5. Vertragliche Gestaltung**
- 6. Reale Anwendung der Vereinbarungen**

Im Detail

- ▶ Auswahl und Leistungsumfang des Outsourcings
- ▶ Passgenauigkeit des Outsourcings mit verbleibenden Aufgaben
- ▶ Lastverteilung Inhouse / Outsourcer
- ▶ personelle Ausstattung und hierarchische Einordnung der Verantwortlichen
- ▶ Prozesse in das eigene Unternehmen hinein
- ▶ Prozesse und Ausprägung von Steuerung und Controlling
- ▶ Vereinbarte Leistung und Service-Level
- ▶ Vergütungsmodell inkl. Bonus-/Malusregelungen
- ▶ Vereinbarungen zu Steuerung und Controlling inkl. verwendete Kennzahlen
- ▶ Weitere vertragliche Bedingungen (Bindung, Kündigungsfristen etc.)
- ▶ Prozess- / fachinhaltliche Schnittstellen
- ▶ Integration Training-Schulung-Coaching
- ▶ Nutzung von Wissensmanagement
- ▶ Risikomanagement inkl. Struktur- und Anfallkonzern

... und vieles mehr

# Wie sehen die Ergebnisse aus?

---

Die Ergebnisse des Service Outsourcing Audits werden in einer professionellen Präsentation in Ihrem Layout zusammengefasst:

- ▶ Vorgehensmodell zwei Seiten
- ▶ Beurteilung der Verträge/Vereinbarungen, der Organisation, Ziele und Konzepte etc. 8 bis 15 Seiten
- ▶ Grafische Analysen der erbrachten Leistung 10 bis 15 Seiten
- ▶ Handlungsempfehlungen und Roadmap 3-5 Seiten
- ▶ Konzeptvorschläge / Lösungsmodell inkl. wirtschaftlicher Bewertung (Business Case) 5-10 Seiten
- ▶ Anhang: genutzte Daten und Unterlagen ein bis zwei Seiten

Ergebnisbeispiele  
siehe Anhang

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

| Phase                  | Ihre Aktivitäten                                                                                     | Leistungen von BBM                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vorbereitung           | Abstimmung des Vorgehens in Ihrem Haus                                                               | Lieferung von Vorgehensmodell und Argumentationsleitfaden und Vorstellung des Vorgehens                                                                                                                              |
|                        | Zusammenstellen von Unterlagen und Daten                                                             | Lieferung von Checklisten, Vorlagen und Templates                                                                                                                                                                    |
| Analyse                | Übermittlung der Informationen an Ihren BBM-Berater – Beantwortung von Rückfragen Ihres BBM-Beraters | Grafische Analysen, Beurteilung von Zielen, Konzepten und weiteren Faktoren nach Benchmarkkriterien, Hospitation beim Outsourcer (sofern gewünscht), Aufstellung von Handlungsempfehlungen und Roadmap aus Sicht BBM |
|                        | Ggf. Terminvereinbarungen                                                                            | Zusammenstellung der Gesamtunterlage                                                                                                                                                                                 |
| Nutzung der Ergebnisse | Eigene Einschätzung der Ergebnisse und eingehende Diskussion mit Ihrem BBM-Berater                   | Sparringspartner bei der Einschätzung der Ergebnisse                                                                                                                                                                 |
|                        | <b>Nutzung der Ergebnisse des Service Outsourcing Audits ...</b>                                     |                                                                                                                                                                                                                      |

jederzeit  
Zugriff auf persönliche  
Beraterunterstützung

# Was kostet mich das Service Outsourcing Audit insgesamt?

---

**Im Honorar für das Service Outsourcing Audit sind alle erforderlichen Arbeiten von BBM enthalten:**

- ▶ Bereitstellung aller erforderlichen Unterlagen wie z.B. Vorgehensmodell, Argumentationsleitfaden, Checklisten, Vorlagen, Templates
- ▶ Durchführung der qualitativen Analyse der Verträge, Ihrer Konzepte, der Organisation und des Vorgehens
- ▶ Durchführung der grafischen Analyse der Volumen- und Leistungsdaten nach Standorten differenziert und verglichen
- ▶ Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Aufstellung einer Roadmap für Sie
- ▶ Persönliche Unterstützung und Diskussion der Ergebnisse

**Die Abrechnung erfolgt pauschal – erfragen Sie die Höhe des Honorars per Mail ([info@bbm-bonn.de](mailto:info@bbm-bonn.de), Stichwort „SOA – Honorar“)**

# ***... und wenn ich nicht weiterkomme? ... oder mehr Unterstützung benötige?***

---

## **Benötigen Sie zusätzlich**

- ▶ Unterstützung vor Ort bei Datenaufnahme,
- ▶ Frameworks und Beispiele von Konzepten (z.B. zum Beschwerdemanagement, Qualitätsmanagement, Personaleinsatzplanung, Outsourcersteuerung, Telefonnummernkonzept, Routing-Konzept, Coachingkonzept, Schulungskonzept, Planung, Balanced-Score-Card, Controlling, Berichterstattung ... usw.),
- ▶ Unterstützung vor Ort bei der Präsentation der Ergebnisse,
- ▶ zusätzliche Zusammenfassungen der Ergebnisse oder weitere Präsentationen oder
- ▶ Sparringspartner vor Ort und/oder Management Coaching?

**Wenden Sie sich an Ihren persönlichen BBM-Berater: Aufgrund unserer umfangreichen Erfahrung ist eine schnelle und kompetente Unterstützung aus der Ferne oder vor Ort bei Ihnen garantiert.**

## ***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

15.12.2013

# Ergebnisbeispiele

Im folgenden wurden einige Seiten verschiedener Ergebnisunterlagen aus realen Projekten zusammengestellt

## Ergebnisbeispiel qualitative Analyse – hier: 1. Outsourcerstrategie (1/3)

### Idealzustand / Benchmark

Es gibt eine explizite Outsourcerstrategie mit Angaben zu

- Grundsätzliche Leistungen, die zum Outsourcing in Frage kommen
- Anteil des Outgesourcten Leistung
- Auswahl und Anzahl der Outsourcer
- Routingprinzipien
- Integrationstiefe fachlich
- Integrationstiefe technisch

### Beobachtung - Einschätzung

Es existiert eine implizite Outsourcerstrategie, Unterlagen liegen nicht vor.



Outsourcer werden eingesetzt, um das Service-Ziel (z.B. 90% Service-Quote) auch bei stark schwankendem Volumen sicherzustellen.

Für kurzfristige Schwankungen / Atmung nicht gewährleistet da geschulte Mitarbeiter beim Outsourcer fehlen (Budgetfrage).



Auch bei Outsourcing ist die relevante inhaltliche Kompetenz im Unternehmen erhalten.

Ist gewährleistet



Der Grund-Service im First-Level und ggf. Second Level wird durch eigene Mitarbeiter geleistet, die Outsourcer werden als Second-Level bzw. Third-Level im Überlauf eingesetzt\* - gilt gleichermaßen für Generalisten wie für Spezialisten.

nicht gewährleistet, Technische Anforderungen versus Anforderungen der Personalvertreter sind abzuschätzen.



## Ergebnisbeispiel qualitative Analyse – hier: 2. Vereinbarte Leistungen (1/4)

---

### Idealzustand / Benchmark

Die zum Outsourcing vorgesehenen Leistungen führen zu wirtschaftlichen Vorteilen für das Unternehmen.

Im Rahmen der Leistungserbringung entstehen keine zusätzlichen Doppelarbeiten (z.B. Rückrufe).

### Beobachtung - Einschätzung

Ist nicht gewährleistet, da das Anrufvolumen manuell auf Outsourcer und eigene Abteilungen verteilt wird, so dass der Skaleneffekt nach Erlang nicht genutzt wird. Zudem sind die Stückpreise des Outsourcers weit oberhalb der Vergleichswerte.



Im Grundsatz ist der Vertrag ausreichend, in der Praxis jedoch werden überdurchschnittlich viele Rückrufvereinbarungen vorgenommen - die Incentivierungsmechanismen im Vertrag müssen überarbeitet werden.



## Ergebnisbeispiel qualitative Analyse – hier: 3.1. Interne Organisation (1/2)

### Idealzustand / Benchmark

Für die Steuerung der Outsourcer ist eine gesonderte Einheit mit explizit zugewiesenen Verantwortlichkeiten zuständig.

Die Steuerung der Outsourcer erfolgt in einer geeigneten Kombination aus fachlichen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten.

Es gibt ein explizites Qualitätsmanagement, das die Leistungserbringung des Outsourcers regelmäßig objektiv prüft.

### Beobachtung - Einschätzung

Bedingt gewährleistet: die Einheit ist zwar explizit benannt, jedoch auch mit anderen Aufgaben belastet und hierarchisch zu niedrig angesiedelt - die Organisation sollte überarbeitet werden (siehe Kapitel Handlungsbedarf / Konzeption).

Die fachliche Steuerung überwiegt, da die Mitarbeiter keine Vorgaben / Anhaltspunkte zur wirtschaftlichen Steuerung erhalten haben - Änderung des Verantwortungsspektrums erforderlich (siehe Kapitel Handlungsbedarf / Konzeption).

Ist durch ein engmaschiges Stichprobensystem per Voice-Recording gewährleistet.



## Ergebnisbeispiel qualitative Analyse – hier: **3.2. Schnittstellen (2/4)**

---

### Idealzustand / Benchmark

Training und Schulung erfolgen konzeptionell abgesichert und durch geeignetes Personal.

### Beobachtung - Einschätzung

Es existiert kein ausreichendes Trainingskonzept, in Kundenbefragungen wird auf Kompetenzprobleme verwiesen. Training und Schulung sollten vollständig neu organisiert werden - unter Einbeziehung einer professionellen Schulungsdatenbank und Wissensmanagement.



---

Der/die Outsourcer ist in die Systeme des Wissensmanagement des Unternehmens integriert.

Ist nicht gewährleistet



## Ergebnisbeispiel qualitative Analyse – hier: 4. Steuerung und Controlling (1/4)

### Idealzustand / Benchmark

### Beobachtung - Einschätzung

Es gibt ein abgestimmtes Reporting zwischen Outsourcer und Unternehmen.

Das Reporting ist abgestimmt und wird regelmäßig betrieben.



Zwischen Outsourcer und Unternehmen finden regelmäßige Jour-Fixes auf Arbeitsebene und auf Führungsebene statt.

Die Jour-Fixe finden nur anlassbezogen statt. Hier müssen entsprechende Verabredungen getroffen werden (siehe Kapitel Handlungsbedarf / Konzeption).



Der Outsourcer erhält eine jährliche Planung über das voraussichtlich abgerufene Volumen.

Ist gewährleistet



Der Outsourcer erhält einen Forecast über das voraussichtliche Volumen mit angemessenem Vorlauf (vier bis sechs Wochen).

Ist gewährleistet, der Forecast-Zeitraum beträgt sechs Wochen.



Es werden regelmäßig Mystery-Vorgänge (Mystery-Calls, Mystery-eMail etc.) zur Qualitätssicherung angewendet und ausgewertet.

Qualitätssicherung erfolgt ex Post durch intensive Auswertung von voice-Recordings. Dies ist trotz fehlenden Mystery-Calls ausreichend.



Es werden regelmäßig vor-Ort Prüfungen beim Outsourcer vorgenommen.

Ist gewährleistet



## Ergebnisbeispiel qualitative Analyse – hier: 4. Steuerung und Controlling (2/4)

### Idealzustand / Benchmark

### Beobachtung - Einschätzung

Telefoniedaten des Outsourcers werden regelmäßig detailliert abgefragt (z.B. 1 Jahr Rückschau in 1/2h-Zeitscheiben) und systematisch ausgewertet.

Es liegen deutlich zu wenige und zu undifferenzierte Daten vor. Hier besteht dringender Handlungsbedarf.



Mehrere Outsourcer werden regelmäßig gegenseitig einem Benchmark unterzogen.

Es sind zwar mehrere Outsourcer eingesetzt, bisher jedoch werden die Leistungen keinem systematischen Vergleich unterzogen.



Der Outsourcer arbeitet auf den Fachsystemen des Unternehmens.

Ist gewährleistet



## Ergebnisbeispiel qualitative Analyse – hier: 5. Vertragliche Gestaltung (3/5)

### Idealzustand / Benchmark

Die vereinbarten Preise liegen im Rahmen des Benchmark.

Die zur Steuerung verwendeten Kennzahlen sind vollständig und automatisiert auswertbar.

Die vertraglichen Vereinbarungen sind hinsichtlich des Erfüllungsgrades objektiviert prüfbar.

Es sind zum schnellen Auf- und Abbau von Kapazitäten entsprechende Verabredungen getroffen worden.

### Beobachtung - Einschätzung

Die Preise liegen in allen Feldern über dem Benchmark, siehe hierzu gesonderte Tabelle. Es sollten einerseits Verhandlungen mit den Outsourcern aufgenommen werden und hierzu Angebote von alternativen Outsourcern eingeholt werden.

Ist gewährleistet

Geprüft werden können nur kurzfristige Daten der ACD, insgesamt ist die Objektivität nicht gewährleistet. Problematisch ist hierbei die genutzte Technologie, die bei der nächsten Anpassung entsprechende Kontrollmechanismen berücksichtigen sollte.

Entsprechende Vereinbarungen im Vertrag fehlen und sollten bei nächster Gelegenheit aufgenommen werden.



*Ergebnisbeispiel qualitative Analyse – hier:*

## **6. Reale Anwendung der Vereinbarungen (2/6)**

---

### **Idealzustand / Benchmark**

### **Beobachtung - Einschätzung**

Die Intradaysteuerung der Outsourcer erfolgt voll automatisiert.

Die Intradaysteuerung erfolgt manuell durch Umverteilung von Anrufen. Hier werden erhebliche Potenziale verschwendet - siehe Business Case. Die Steuerung inklusive Routing sollte so überarbeitet werden, dass eine automatisierte Intraday-Verteilung der Kapazitäten zwischen Unternehmen und Outsourcer möglich wird.



Verabredete Qualitätschecks werden regelmäßig durchgeführt.

Ist gewährleistet



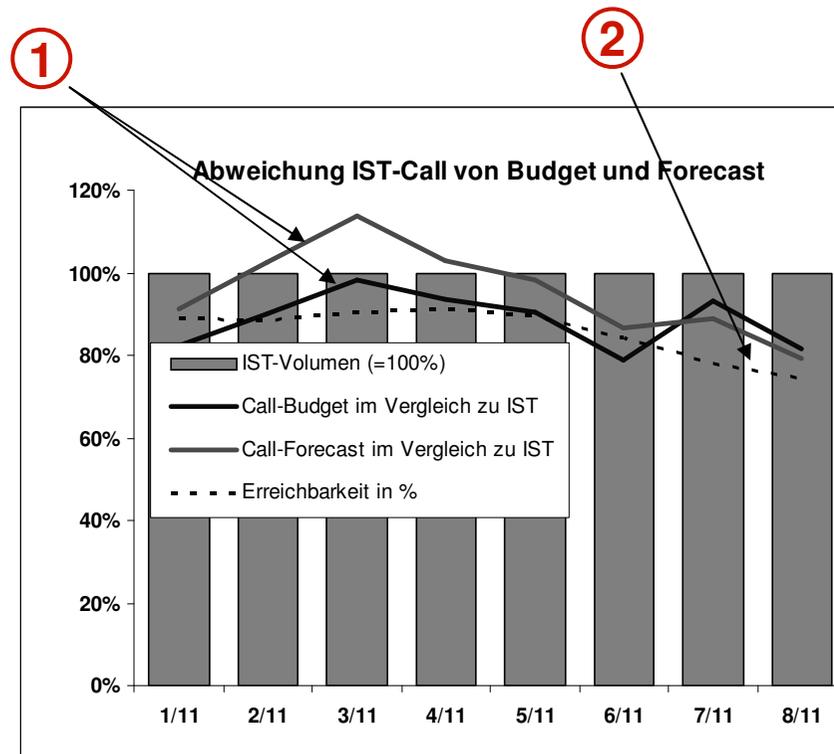
Es erfolgt eine regelmäßige Überprüfung der vertraglichen Vereinbarungen.

Ist nicht vereinbart und findet auch nicht in ausreichendem Maß statt.



Ergebnisbeispiel quantitative Analyse – hier:

## Atmungsfähigkeit der Gesamtleistung Inhouse / Outsourcer



### Beobachtungen

- Grundsätzlich große Abweichungen von Planung / Forecast zur Realität

- ① Forecast überschreitet das Budget deutlich - Erreichbarkeit dennoch nicht überragend
- ② Ist-Volumen überschreitet Forecast deutlich - Erreichbarkeit geht sofort nach unten

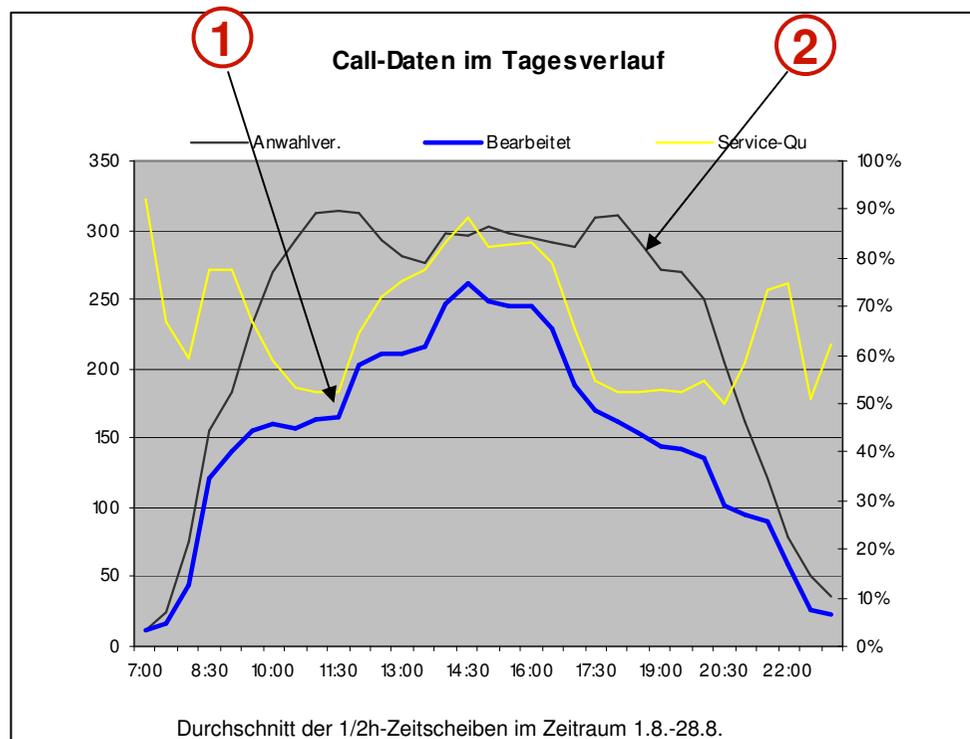
### Einschätzung

- Nur bei überschätztem Call-Aufkommen wird eine zufriedenstellende Erreichbarkeit gewährleistet, steigendes Call-Volumen geht sofort zu Lasten der Erreichbarkeit – die Anpassungsmechanismen sind unzureichend

### Empfehlung

- Outsourcer auf größere Atmungsfähigkeit einstellen
- Intraday-Steuerung (Verteilung der Anrufe zwischen Inhouse und Outsourcer automatisieren um Skaleneffekte zu heben)

## Ergebnisbeispiel quantitative Analyse – hier: Serviceleistung des Outsourcers im Detail



### Beobachtungen

- ① Bearbeitung folgt in keiner Weise dem Verlauf des Eingangsvolumens
- ② Stark gestörter Verlauf der Anwahlversuche durch hohe Wiederwahlen – Beurteilung der realen Anwahlversuche nicht möglich
  - Service-Quote insgesamt nicht wie verabredet erreicht – Service-Level wesentlich verfehlt

### Einschätzung

- Ungeeigneter Einsatz der Dienstleister – Spitzenausgleich findet nicht statt
- Zu geringer Mitarbeiterinsatz / zu geringer Fokus auf Telefonie
- Mangelnde Management Kapazität und/oder Aufmerksamkeit in der Steuerung

### Empfehlung

- Umfangreiche Anpassungen erforderlich -> siehe Lösungskonzept

## Ergebnisbeispiel quantitative Analyse – hier: **Calldauer beim Outsourcer**

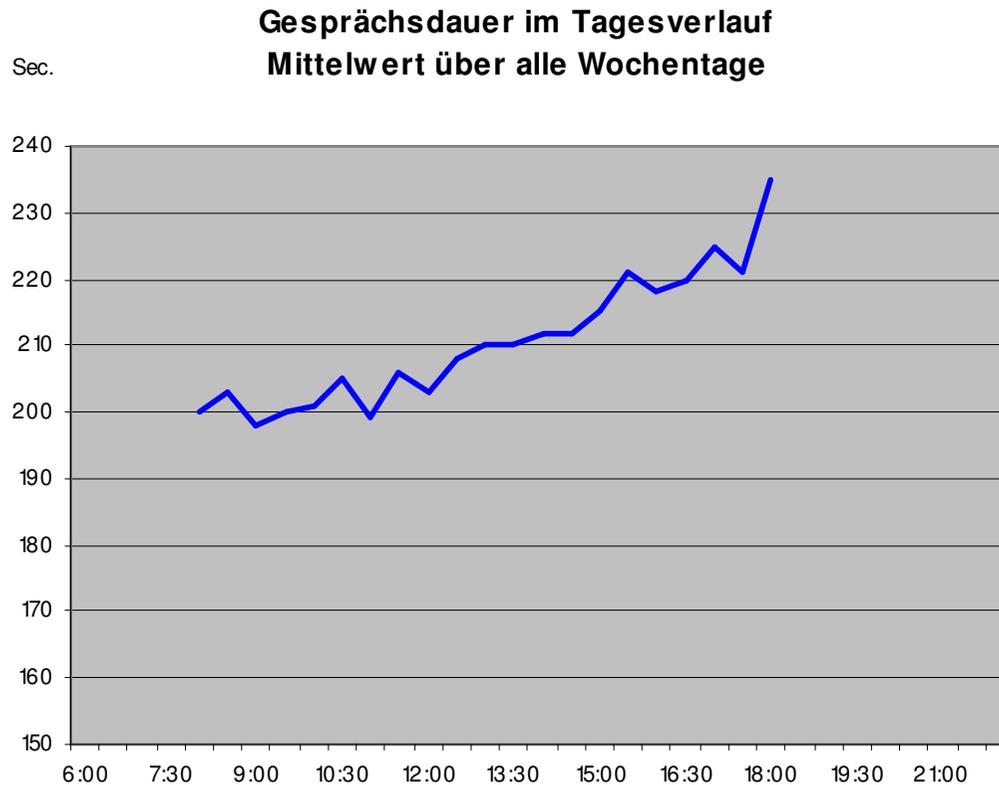


Chart 28

### Beobachtung

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

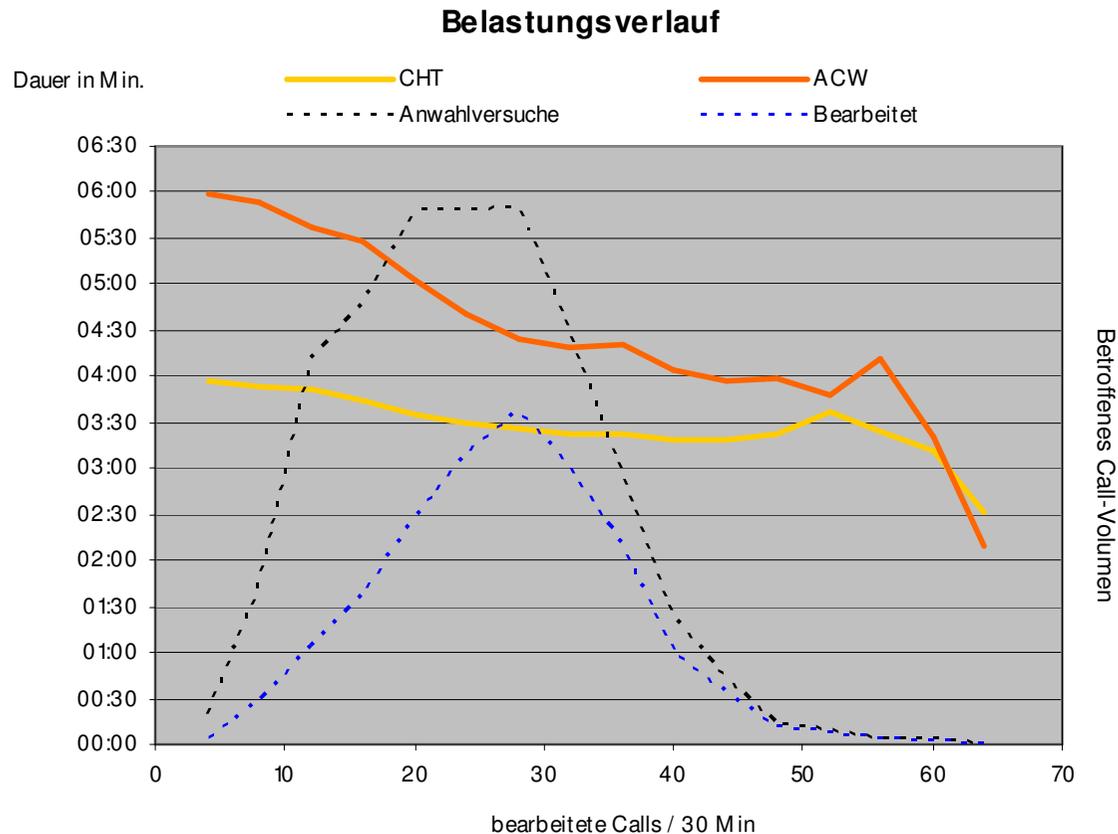
### Einschätzung

- Mitarbeiter ermüden: ggf. zu viele Vollzeitkräfte
- Führung und Steuerung unzureichend
- Inhaltliche Qualitätsschwankungen sind zu erwarten
- Mischkalkulation des Outsourcers führt zu höheren Kosten

### Empfehlung

- Sicherstellen einer nachvollziehbaren und gesteuerten Gesprächsdauer beim Outsourcer
  - Schulung/Coaching anpassen
  - Optimierung der Führung
- Preisverhandlung unter Berücksichtigung kürzerer Gesprächsdauern und Optimierung von Schulung und Coaching

## Ergebnisbeispiel quantitative Analyse – hier: „Stresstest“ beim Outsourcer mit Auffälligkeiten



Betroffenes Call-Volumen

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

# Ergebnisbeispiele Lösungsmodell – hier: Routing-Konzept

### Themenzuordnung, Skills und Routing – Ausgangslage / Problemstellung

**Ausgangslage**

- Bei Callspitzen erfolgen weitgehend manuelle Routinganpassung statt automatisierter Überlauf
- Warteschlangeneinsatz erst am Ende der Routing-Kette: erst mal in der Warteschlange, steht dem Anrufer nur noch ein kleiner Mitarbeiterpool gegenüber
- General Care wird als Überlauf für viele Themen genutzt, von den Mitarbeitern wird dadurch eine breites Skill-Spektrum erwartet
- Bei Entlastung General Care versch. weitere

**Es besteht Handlungsbedarf**

- Atmungsfähigkeit trotz Einbeziehung vieler Einheiten und Mitarbeiter nicht ausreichend gewährleistet
- Ramp-Up-Time der Mitarbeiter überdurchschnittlich lang
- Das Risiko von ...

### Themenzuordnung, Skills und Routing – Veränderungen / Empfehlung (2/2)

**Im Projekt wurde ein neues Vorgehensmodell entwickelt**

**Kernpunkte:**

- Stringenter Ansatz First-/Second-/Third-Level mit automatisiertem Überlauf – Wenn interner Mitarbeiter eingesetzt werden, dann im Firstlevel
- Generalisten/Spezialisten-Ansatz für A-Themen DTV, HSI und Telefonie – Generalistenfunktion bei Outsourcer
- Fokussierung der Themen / Skill-Zuordnung in den Bereichen – insbesondere Verringerung der Themenvielfalt

**Empfehlung:**

- Grundsätzliche Festlegung auf das Vorgehensmodell mit First-/Second-/Third-Level-Routing
- Grundsätzliche Festlegung auf die vorgestellte Skill/Themenverteilung

\* Relevanter Unterschied zu heute

Weitere Details siehe Anhang

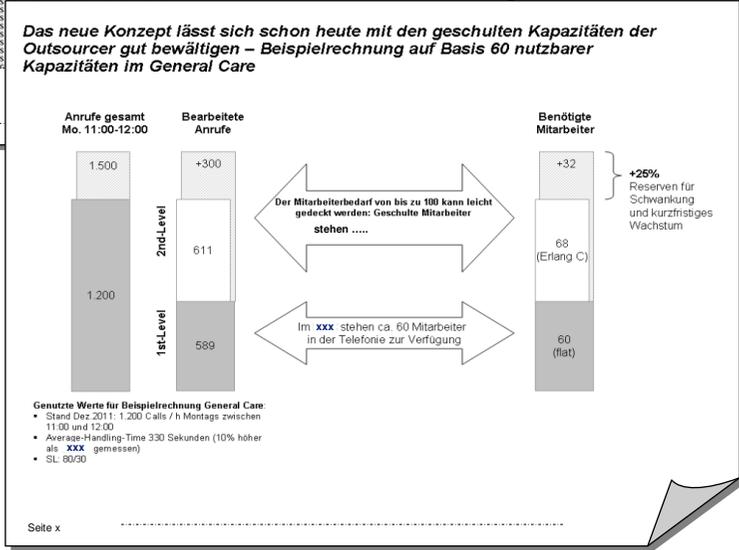
### Eckpunkte der Skillstrukturierung und Themenzuordnung (5/6)

**Vorgehen zur Themenzuordnung**

- Für jedes Thema wird festgelegt, ob es sich um ein Generalisten- oder Spezialistenthema handelt
- Für jede Organisationseinheit wird festgelegt, welche Themen sie als erste Anlaufstelle übernimmt („First-Level“ oder als Überlauf („Second-“ oder „Third-Level“)
- Dokumentiert wird in einem Excel wie in folgendem Beispiel

| Thema          | Themenkategorie | Organisationseinheit | 1st-Level | 2nd-Level | 3rd-Level | 4th-Level | 5th-Level |
|----------------|-----------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 1. Allgemeines | G               | 10000000             | G         |           |           |           |           |
| 2. Produkt     | G               | 10000000             | G         |           |           |           |           |
| 3. Service     | G               | 10000000             | G         |           |           |           |           |
| 4. Technik     | G               | 10000000             | G         |           |           |           |           |
| 5. Marketing   | G               | 10000000             | G         |           |           |           |           |
| 6. HR          | G               | 10000000             | G         |           |           |           |           |
| 7. IT          | G               | 10000000             | G         |           |           |           |           |
| 8. Legal       | G               | 10000000             | G         |           |           |           |           |
| 9. Compliance  | G               | 10000000             | G         |           |           |           |           |
| 10. Security   | G               | 10000000             | G         |           |           |           |           |
| 11. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 12. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 13. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 14. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 15. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 16. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 17. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 18. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 19. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 20. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 21. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 22. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 23. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 24. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 25. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 26. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 27. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 28. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 29. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |
| 30. HR-Service | S               | 10000000             |           |           |           |           |           |

**Legende:**  
 G = Generalistenthema  
 S = Spezialistenthema  
 F = Firstlevel - diese Anliegen werden mit höchster Priorität bearbeitet, die Mitarbeiter werden voll ausgelastet, die übrigen Calls laufen in den Second-Level über  
 S = Secondlevel - diese Anliegen werden mit hoher Priorität bearbeitet (mit gleicher Priorität wie eventuell zugeordnete Firstlevel-Telefonate)



# Ergebnisbeispiele Lösungsmodell – hier: Schulung / Trainingsvorgehen

### Trainings-/QM Verantwortlichkeiten – Ausgangslage / Problemstellung

**Ausgangslage**

- Explizites Vorgehensmodell zum Thema Schulung liegt nicht vor
- Schulungsverantwortung beim Outsourcer ist geteilt und wird nach unterschiedlichen Prinzipien wahrgenommen
- Schulungsdatenbank unvollständig hinsichtlich Outsourcer
- Verantwortlichkeiten hinsichtlich Verpflichtung zur Durchführung von Schulungen unklar
- Verantwortlichkeiten hinsichtlich Zusammenfassung von Wissen

Es besteht Handlungsbedarf

Seite x

### Trainings-/QM Verantwortlichkeiten – Veränderungen / Empfehlung (2/2)

**Im Projekt wurde ein neues Vorgehensmodell entwickelt**

**Kernpunkte:**

- Einführung des „Push“-Modells für alle Schulungsthemen (die Schuleinheit stellt Teilnahme an Schulungen aktiv sicher)
- Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten für alle relevanten Themen der Schulungsorganisation (siehe Seite zuvor)
- Vereinheitlichung des Vorgehens zur Schulung bei Outsourcer und KSC,
- Konsequenz insbesondere aus Vereinheitlichung des Vorgehens und Sicherstellung des direkten Zugriffs auf alle Funktionsträger zur Schulung.

**Unterstellung der Schulungskapazitäten für Outsourcer unter die Führung des Managers Training/Quality** (die Entwicklung der Schulungsinhalte verbleibt im VP-Bereich Operations)

Weitere Details siehe Anhang

\* Relevanter Unterschied zu heute

Seite x

### Trainings-/QM Verantwortlichkeiten – Veränderungen / Empfehlung (1/2)

(Auszug, weitere Details ab Seite 25)

| Aufgabenfelder                                                | Vize-Präsident  | Director / Manager Training/Quality | Teamleiter (Schulung) | Personalreferent | Contentreferent/ Autoren | Redaktionsreferent | ODP | Trainer / Coach | Projektreferent (Marketing) | Trainings-Qualitätsreferent |
|---------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------|-----------------------|------------------|--------------------------|--------------------|-----|-----------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Vorgehensmodell insgesamt                                     | E               | B                                   | K                     | I                | I                        | I                  | I   | B               | I                           | I                           |
| Trainingsorganisation                                         | Z <sup>1)</sup> | I                                   | I                     | D <sup>2)</sup>  |                          |                    |     |                 |                             | E D                         |
| Trainingsdurchführung                                         |                 |                                     | D                     |                  | D                        |                    |     | D               | D                           | C                           |
| Führen („Content“) der Schulungsdatenbank                     |                 |                                     | I                     |                  |                          |                    |     |                 |                             | D                           |
| Contentmanagement (Infoportal, SPLITXX etc.) <sup>2)</sup>    |                 | Z                                   |                       |                  | K D                      | E D                |     |                 |                             |                             |
| Qualitätssicherung Trainer (Auswahl, Wissensüberprüfung etc.) |                 | E <sup>3)</sup>                     |                       |                  |                          |                    |     |                 |                             | K D                         |
| Wissensüberprüfung Mitarbeiter                                |                 | H <sup>4)</sup>                     | E <sup>3)</sup>       | D                |                          |                    |     |                 |                             | K                           |
| Stichprobenprüfung                                            |                 | H <sup>4)</sup>                     | E <sup>3)</sup>       | B D              |                          |                    |     | B               |                             | K D                         |
| Anstoß Defizitnachbearbeitung                                 | D               | D                                   | D                     |                  | D                        | D                  | D   | D               | D                           | D                           |

K = Konzept      D/C = Durchführung/Kontrolle  
B = Beratung      Z = Zustimmung

Seite x

### Eckpunkte des Vorgehensmodells Training/Schulung (2/3)

**Kernaussagen des Vorgehensmodells Training/Schulung**

- **Organisation der Schulung**
  - Die Verantwortung für die Organisation der Schulung für alle Care-Bereiche trägt zentral eine Einheit bei Unitymedia
  - Folgende Aufgaben werden durch diese Einheit wahrgenommen (Details siehe Übersicht zu Rollen und Verantwortlichkeiten weiter hinten):
    - Führung der Schulungsdatenbank
    - Führung der Trainingspläne (inkl. Refreshertraining)
    - Management der Schulungsblöcke
    - Organisation der Wissenstests
    - Weiterentwicklung des Vorgehensmodells für Training/Schulung
- **Durchführung der Schulung**
  - Bezogen auf Systemanwendung und Fachinhalte erfolgt die Durchführung der Schulung bevorzugt durch Trainer von xxx. Alternativ werden besondere Trainer bei den Outsourcern ausgebildet und hinsichtlich ihrer Kompetenz alle drei Monate durch xxx kontrolliert.
  - Bezogen auf Telefonie-Skills erfolgt die Schulung bevorzugt durch Dienstleister oder durch die Outsourcer selbst
  - Die Art der Durchführung der Schulung wird in den Definitionen der Schulungsblöcke festgelegt
- **Qualitätssicherung**
  - Es wird eine Schulungsdatenbank angelegt, in der alle im Service eingesetzten Mitarbeiter von xxx und den beauftragten Outsourcern mit folgenden Daten festgehalten werden:
    - Durchgeführte Schulungsblöcke (Skill / Datum)
    - Letzte Testergebnisse
    - Geplante Schulungen (Skill / Datum)

Seite x

# Ergebnisbeispiele Lösungsmodell – hier: Outsourcerstrategie

### Outsourcerstrategie – Ausgangslage / Problemstellung

**Ausgangslage**

- Outsourcer werden eingesetzt, um ein zuvor abgesprochenes Call-Volumen zu bearbeiten
- Die Zuordnung der Telefonate an Outsourcer erfolgt manuell und genau in dem abgesprochenen Volumen
- Die Abnahme der Calls durch Outsourcer kurz vor Kapazitätsgrenze

**Es besteht Handlungsbedarf**

- Kurzfristigen Call-Spitzen können nicht ausgeglichen werden
- Mittelfristige Atmungsfähigkeit der Telefonieorganisation nicht gewährleistet

Seite x

### Exkurs zu den Organisationskonzepten Generalisten / Spezialisten

**Organisationskonzept Generalisten / Spezialisten**

- Generalisten sind Mitarbeiter mit horizontal ausgebreitetem Wissen (jedoch nicht sehr in der Tiefe), Spezialisten sind Mitarbeiter, mit Tiefen-Wissen für spezielle / abgegrenzte Themen (das gilt auch, für Themen die gut abgrenzbar sind, jedoch nicht komplex)
- Im Call Flow werden die Gespräche von den Generalisten angenommen und bearbeitet. Wenn die Skills der Generalisten für die Bearbeitung nicht ausreichen, wird das Gespräch manuell an die richtige Spezialistengruppe weitergeleitet.
- Die Generalisten können durch IVR, CTI inkl. Flag oder spezifische Eingangsrufnummern umgangen werden – Gespräche also direkt den Spezialisten zugeführt werden.
- Wenn Inhouse Mitarbeiter eingesetzt werden, dann aus Qualitätsgesichtspunkten als Spezialisten für komplexe Themen. Spezielle, jedoch einfache Themen können gut im Outsourcing bearbeitet werden

**ILLUSTRATIV**

Seite x

### Outsourcerstrategie – Veränderungen / Empfehlung

**Im Projekt wurde eine neue Outsourcer-Strategie entwickelt**

**Kernpunkte:**

- Outsourcer werden eingesetzt, um das Service-Ziel auch bei stark schwankendem Volumen sicherzustellen\*
- Wenn Mitarbeiter der xxx eingesetzt werden, dann im First-Level und ggf. Second Level, die Outsourcer werden als Second-Level bzw. Third-Level im Überlauf eingesetzt.\*
- Um die Atmungsfähigkeit beim Outsourcer zu erreichen muss ein nennenswertes Arbeitsvolumen Backoffice-Tätigkeiten auch beim Outsourcer übernommen werden.
- Steigendes Call-Volumen wird durch Outsourcer abgedeckt. Die Personalausstattung des Inhouse-Services soll nicht steigen bleiben.
- Die Outsourcer müssen sich in spezifischen Themen/Skills auf bis zu 50% Volumenüberschreitung durch Schwankungen einstellen\*
- Für jedes große Thema sollten mindestens zwei Outsourcer eingesetzt werden. Insgesamt sollten mindestens drei Outsourcer mit insgesamt ähnlich großem Volumen eingesetzt werden
- Vom Gesamt-Callvolumen des Outsourcers sollte das von xxx outsourcete Call-Volumen 20% nicht überschreiten, um Abhängigkeiten zu vermeiden
- Beim Outsourcer sollten 50% mehr aufbaufähig sein, als im Normalfall

**Empfehlung:**

- Grundsätzliche Festlegung auf diese Outsourcerstrategie
- Weiterentwicklung der bestehenden Outsourcervereinbarungen in Richtung dieses Konzepts

\* Relevanter Unterschied zu heute

Seite x

### Exkurs zu den Organisationskonzept First-/Second-/Third-Level

**Organisationskonzept First-/Second-/Third-Level**

- Im First-Level sind die Mitarbeiter, die das Gespräch zuerst annehmen sollen. Sollten keine Mitarbeiter im First-Level verfügbar sein, werden die Gespräche an den Second-Level weitergeleitet, dann an den Third-Level.
- Diese Struktur ist am effizientesten, wenn im Firstlevel ca. 70-80% und im Secondlevel 15-25% der Gespräche geführt werden
- Eine Skilledifferenzierung kann – muss aber nicht – mit diesem Routing einhergehen.
- Wenn Inhouse Mitarbeiter eingesetzt werden, dann aus Effizienzgesichtspunkten im First-Level

**Zusammenhang der Organisationskonzepte Generalisten/Spezialisten – First/Second/Third-Level:**

- Die Organisationskonzepte können gemischt existieren: Generalisten werden im First-/Second-Level - Struktur organisiert, beide Level leiten bei fehlenden Skills an Spezialisten weiter, die wiederum im First-/Second-Level Struktur organisiert sind.

Seite x

# Ergebnisbeispiele Lösungsmodell – hier: Vertragskomponenten

