

Mit Model Office zu mehr Kundenservice

Von Jürgen H. Städtner

Hoher Kostendruck, unzufriedene Kunden sowie rasante Entwicklungen der Technologie und der Wettbewerbslage sorgen für zunehmende Komplexität im Contact Center. Eine Optimierung unter Zeitdruck ist nur mit den passenden Tools möglich.

■ Es steht eine Reihe von Instrumenten zur Verfügung, um neue Produkte und Services kostengünstig und hochwertig im Contact Center zu implementieren. Im Folgenden werden die aus dem anglistischen Sprachraum geprägten Model Offices und deren Zusammenhang zu Usability-Tests, der Operationale Readiness und zu Prozesstests erläutert.

Contact Center werden heute durch drei Hauptfaktoren beeinflusst:

■ **Schnelligkeit:** Viele Contact Center sind es gewöhnt, sehr schnell neue Anforderungen umzusetzen. Sie müssen sich immer wieder auf neue Kunden, neue Pro-

dukte und Services, neue Geschäftsprozesse oder Software einstellen.

■ **Effizienz:** Viele Unternehmen müssen sparen beziehungsweise sind durch Anforderungen des Kapitalmarkts gezwungen, Renditen zu erhöhen. Diese Aufgabe ist schwer zu erfüllen, denn Produkte und Services auf Basis des Internets und der Telekommunikation werden zumindest im Hintergrund immer komplexer.

■ **Kundennähe:** Contact Center sind nahe am Endkunden. Zum einen können sie schnell ein Gefühl für das entwickeln, was Kunden wollen. Zum anderen können sie verantwortlich für unzufriedene Kunden sein.

Schnelligkeit, Effizienz und Kundennähe sind in der Praxis schwer vereinbar. Nach den Erfahrungen der Unternehmensberatung Cridon scheitern viele Firmen, weil sie sich nur auf die vordergründigen Prozessprobleme wie fehlerhafte Programme oder Systeme, mangelhafte Vernetzungen oder uneinheitliche Daten konzentrieren – siehe Fehler in Geschäftsprozessen. Die wesentlichen Ursachen für anfällige Geschäftsprozesse sind aber schwerer zu lösen.

Was ein Model Office in der Praxis leistet

Ein Model Office – Modellbüro – kann helfen, denn es ermöglicht, Geschäftsprozesse zu optimieren. Es ist auch erprobte Praxis, in Model Offices die Effizienz und die Art des Kundenkontakts zu optimieren. Dies gelingt am besten dann, wenn man ganzheitlich vorgeht und sich gründlich abspricht, Kosten genau analysiert und die Nutzbarkeit von Schnittstellen optimiert.

Ein Model Office bildet das Contact Center möglichst genau ab, um den künftigen operativen Betrieb zu simulieren. Diese Simulationen heißen Model-Office-Test (MOT). Das bringt im Idealfall alle kritischen Probleme bereits vor dem Start neuer Prozesse, Produkte oder Services zu Tage, so dass diese behoben werden können, bevor der Start erfolgt. Dies impliziert jedoch einige aufwendige Vorarbeiten.

Die Informationstechnologie muss so eingerichtet werden, wie es die neuen Prozesse, Produkte oder Services erfordern.

Meist wird man mit realistischen Testumgebungen für die gesamte Soft- und Hardware sowie Testdaten arbeiten müssen, die aufwendiger bereitstellen sind, als für einzelne Systemtests.

Auch die unterstützenden Dokumente wie Hilfestellungen, Prozesshandbücher, Arbeitsbeschreibungen oder interne Wikis werden so benötigt, wie dies für den Start dieser neuen Prozesse geplant ist. Dies bedeutet in den meisten Fällen, dass sie im Model Office erstellt werden. Dazu betrachtet man alle Kontaktszenarien mit Endkunden und beschreibt für jedes Szenario das sinnvollste Vorgehen des Contact Centers. Diese Kontaktszenarien sollten alle Touchpoints mit Endkunden beinhalten – auch Shops oder Online-Werkzeuge.

Das Erstellen dieser Dokumente sollte bereits dazu führen, dass notwendige Abstimmung mit vorgeplanten Geschäftsprozessen, anderen Abteilungen oder auch Vertretern von Endkunden durchgeführt werden. Dadurch erfolgt ein Härte-test für Geschäftsprozesse, denn implizit wird ein „Paper-Walk-Through“ durchgeführt.

Außerdem erreicht man dadurch, dass die vorhandene Informationstechnologie erstmals den Anforderungen des operativen Betriebs ausgesetzt ist. Änderungswünsche treten zutage, die bei der Entwicklung der Informationstechnologie eine untergeordnete Rolle gespielt haben. Wenn kritische Fehler abgearbeitet sind, oder deren Lösungsweg klar ist, dann werden die Kollegen, die den operativen Betrieb simulieren sollen, geschult.

Die Testszenarios im Überblick

Das Model Office ermöglicht eine Reihe von Tests, die prüfen, ob das Contact Center einsatzbereit ist. Alle diese Tests haben eines gemein: Sie müssen strukturiert durchgeführt und ausgewertet werden. Tipps zu einem möglichen Vorgehen listet der Kasten „Fehler in Geschäftsprozessen“.

Model-Office-Test: Wie der Name schon sagt, ist dies der originäre und der häufigste Test im Model Office. Alle Bereiche des Contact Centers werden aus

Das Vorgehen bei Prozesstests

Die Unternehmensberater von Cridon raten dazu, Tests diszipliniert durchzuführen, um eindeutige Ergebnisse zu erzeugen. Sie empfehlen folgendes Vorgehen:

■ Zunächst ist es wichtig, auf Basis der vorhandenen Quellen Hypothesen zu formulieren. Dadurch erhält man einen Testkatalog.

■ Dieser ermöglicht die Auswahl des passenden Tests und auch die Klärung der Frage mit welchen Kunden getestet werden soll. Zielgruppe und Anzahl, echte und involvierte Kunden oder Testkunden müssen bestimmt werden.

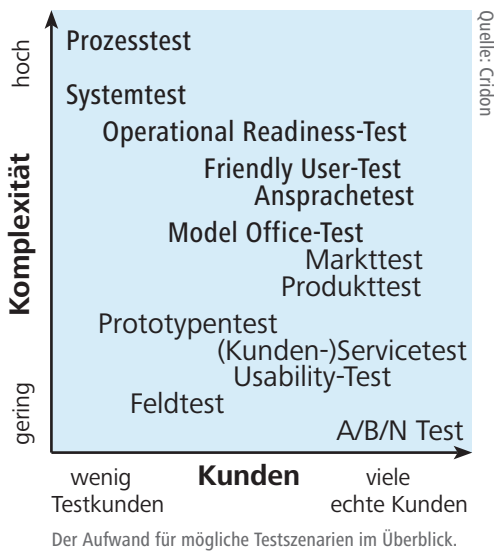
■ Testbedingungen und erwartete Ergebnisse sollten immer definiert werden. Nur so kann man vorab prüfen, ob alle Voraussetzungen für einen erfolgreichen Test gegeben sind – zum Beispiel Testdaten vorhanden sind.

■ Die Auswertung des Tests muss bereits vor Beginn desselben initiiert werden, damit alle gewünschten Daten bereit stehen.

■ Normalerweise findet man Fehler, die in einer Fehlerliste nachgehalten und ständig aktualisiert werden müssen.

■ Wenn Fehler bei den Arbeitsmitteln, der Organisation oder den IT-Systemen umfassend sind, dann sollte der Test wiederholt werden.

■ Die zielgerichtete und objektive Auswertung ist der Schlüssel zum Erfolg. Bei guter Vorbereitung fällt dies leicht.



Kundensicht daraufhin überprüft, ob der Kundenservice den gestellten Qualitätskriterien genügt. Dazu werden für alle Kundenkontaktszenarien Testbedingungen definiert und durchgeführt.

Es ist sinnvoll mit echten Kunden zu arbeiten und diese so einzusetzen, dass jede Testbedingung mehrfach getestet wird. Mit diesen Kunden sollten Testverträge geschlossen werden, da man mit einer Testumgebung arbeitet.

Voraussetzung für den Model-Office-Test ist, dass ein System-Integrationstest durchgeführt wurde, denn die Funktion von Systemen ist nicht Testgegenstand. Auch eigentliche Produkte oder Services werden nicht in die Tiefe geprüft.

Usability-Test: Diese Tests prüfen, wie gut Kunden mit User Interfaces zurechtkommen. Sie können gut in Model Offices integriert werden, denn ein Testlabor steht zur Verfügung, und Model-Office-Tests decken alle Kontaktszenarien ab. Sinnvoll sind zusätzliche Analysemöglichkeiten wie Eyetracker oder Tastaturtracker.

Operational Readiness: Bei neuen Produkten oder Services ist mehr als nur das Kontaktverhalten einer Firma interessant. Wenn man die gesamte Außendarstellung prüfen will, bevor man den Vertrieb von neuen Produkten oder Services startet, dann empfehlen sich Operational-Readiness-Tests (ORTs). Diese sollen feststellen, ob es sinnvoll ist, mit dem Vertrieb eines Produkts oder einer Dienstleistung zu beginnen. Model Offices können ORTs unterstützen, denn sie bieten die dafür nötige Ausstattung. Jedoch bedürfen ORTs in der Regel einer übergeordneten Steuerung.

Prozess- oder Prozess-Integrations-test: Wenn bestimmte Geschäftsprozesse genau untersucht werden sollen, oder ein hoher Qualitätsanspruch besteht, dann sollten Prozesstests durchgeführt werden.

Mit ihnen kann man Fehler präzise lokalisieren oder auch Prozesskennzahlen detailliert überprüfen.

Prozesstests (PT) kann man in verschiedenen Ausprägungen durchführen. Der klassische Geschäftsprozessstest misst, wie gut und wie effizient (je nach gewählten Leistungskriterien) ein Geschäftsprozess arbeitet. Wenn man prüft, ob ein Geschäftsprozess funktioniert spricht man von einem Prozess-Integrationstest (PIT).

Model Offices im operativen Betrieb

Ansatzpunkte für Prozessverbesserungen werden heute vielfältig gegeben. Kunden äußern sie im Gespräch oder diskutieren sie im Internet. Mitarbeiter erleben sie oft täglich. Technologische Entwicklungen ermöglichen alternative Vorgehen und nicht zuletzt gibt der Wettbewerb Anregungen. So liegt es nahe, die Geschäftsprozesse in einem Model Office kontinuierlich zu verbessern. Dazu gehören beispielsweise die Bewertung des Effizienzgewinns und des Kundennutzens einer Maßnahme.

Der Effizienzgewinn wird in letzter Instanz an den Kosten gemessen, die ein Prozess verursacht. Deshalb sollten alle verfügbaren Daten zu den Kosten von Prozessschritten auf große Kostenblöcke und mutmaßlich überflüssige Prozessschritte untersucht werden.

Der Kundennutzen kann aufgrund der Nähe zum Kunden gut bewertet werden. Wenn ein Model Office nicht mit der Vorbereitung auf neue Prozesse, Produkte oder Services beschäftigt ist, dann verbleibt eher die Zeit, Prozesse im Sinne des Kunden im Unternehmen voranzutreiben.

Hilfe vom externen Dienstleister

Cridon hat Tests zur Minimierung der Risiken bei Einführung neuer Produkte und Services und damit zur Erhöhung der Innovationsbereitschaft zusammengestellt. Das Cridon Customers' Testing Center umfasst 15 Tests. Marketingtests prüfen, ob, wo und in welcher Ausprägung ein Produkt oder eine Dienstleistung am besten verkauft werden kann. Ob Prozesse funktionieren, und wie schnell beziehungsweise wie gut diese sind, lässt sich mit Prozesstests darstellen. Produkt- oder Servicetests prüfen, wie Kunden auf diese reagieren. Auf der Website www.cridon.de/unsere-dienstleistungen/cridon-customers-testing-center sind alle 15 Tests beschrieben.

Model Offices rechnen sich nach Erfahrungen von Cridon schnell bei Contact Centern, die entweder verteilte Standorte nutzen, aus mehreren 100 Agenten bestehen, oder komplexe Geschäftsprozesse

haben. Die Mehrzahl der Mitarbeiter durchlebt eine wesentlich steilere Lernkurve, als die Kollegen des Model Office, denn im Optimalfall werden bereits verbesserte Geschäftsprozesse trainiert. Die Einführung eines Model Office bedeutet allerdings auch, dass die Time-to-Market erhöht wird. Parallelisierung ist möglich, aber einige Wochen Verzögerung müssen eingerechnet werden. (MK)

Fehler in Geschäftsprozessen und deren Ursachen

Aus Analysen und Tests von Geschäftsprozessen lässt sich festhalten, dass sich kritische Probleme häufig auf eine – oder mehrere – der folgenden Ursachen zurückführen lassen:

- Der ganzheitliche Blick geht verloren: zu schnelle Entwicklung von Prozessen führt zu Qualitätsproblemen; zu langsame Entwicklung derselben verschlechtern die Wettbewerbssituation. Ausnahmen werden betont, anstatt minimal erforderliche Prozesse fehlerfrei zu implementieren.
- Die Kosten werden zu ungenau geschätzt: Oft gibt es keine klaren Aussagen zu den Kosten einzelner Prozessschritte.
- Absprachen und das Verständnis füreinander sind mangelhaft: Die wahren Bedürfnisse der Kunden werden vielfach falsch eingeschätzt. Auch durch unternehmensinterne Missverständnisse entstehen so fehlerhafte Schnittstellen.
- Die Nutzbarkeit (Usability) von Nutzerschnittstellen ist zu gering: Dazu zählen nicht nur Internetseiten, sondern auch Dokumente, Korrespondenz, Telefonate und Verträge.

Noch offensichtlicher und daher häufiger in der Diskussion sind folgende Aspekte:

- Programme oder Systeme sind nicht rechtzeitig fertig oder fehlerhaft. Dies ist ein andauerndes Streitthema, da Anforderungen genauso wie die Technik die Ursache bilden können.
- Vernetzungen sind fehlerhaft: verdeckte Abhängigkeiten, implizite Annahmen, unklare Statusmeldungen, nicht eingehaltene oder uneinheitliche Definitionen führen zu Schnittstellenfehlern.
- Daten sind uneinheitlich oder mehrdeutig: Migrationssünden, Dubletten, Fehler in der Konfiguration, mehrdeutige Bezugsgrößen, fehlende Definitionen, unsaubere Messungen oder subjektive Interpretationen sind die Quelle für Fehlinterpretationen oder fehlende Reproduzierbarkeit.

Das mangelhafte Training von Mitarbeitern zur Einstellung auf neue Prozesse ist ebenfalls ein häufig anzutreffendes Problem. Es kann entstehen, weil vielfach obige Probleme zugrunde liegen.