



Call Center from **O**dysey to **Q**uality



Veröffentlicht in der Pressebox am 21.4.2009

## Wächst mit steigender Kundenzahl auch Ihr Kundenservice?



Jacqueline Irrgang, Business-Partner der [insure-IT Assekuranz Consulting](#):  
Nur mit einer gut abgestimmten und auf den Kunden ausgerichteten Organisationsstruktur kann der Kundenservice organisch wachsen.

### **Ausgangslage:**

Das Unternehmen hat sich im Zuge der Marktöffnung neu positioniert. Dazu gehört auch, dass alle Service Bereiche in separate GmbH's ausgelagert werden. Eine der Serviceeinheiten beschäftigt sich mit dem Thema „Kundenabrechnung“. Dieser Service wird auch für andere externe Unternehmen angeboten. Die große Nachfrage von externen Kunden überrascht und die bestehende Organisationsstruktur passt nicht mehr. Die Aufgabe ist nun, eine neue Organisationsstruktur aufzustellen, die dem Wachstum gerecht wird und langfristig tragfähig ist.

### **Die Analyse und deren Ergebnisse:**

Der erste Schritt ist, die Prozesse zumindest grob zu analysieren. Da es verschiedene Mandanten (Unternehmen) gibt, ist es hier von Bedeutung, die Prozesse der unterschiedlichen Mandanten anzuschauen. Folgende Unterlagen werden vorab zur Durchsicht angefordert:



Call Center from **O**dysey to **Q**uality

- ◆ Statistik der Anrufe und Poststücke (inklusive Mails) für die Jahre 2007 und 2008
- ◆ Berechnung des voraussichtlichen Volumens für das Jahr 2009
- ◆ Reporting
- ◆ Klassifizierung der Anfragen
- ◆ Aktuelle Organisationsstruktur
- ◆ Prozessliste
- ◆ Mitarbeiter- und Vergütungsstruktur
- ◆ Krankenstatistik
- ◆ Zielvereinbarung für die Mitarbeiter
- ◆ Trainings- und Coachingplan
- ◆ Auswertung Kundenzufriedenheitsbefragung
- ◆ Kompetenzmodell der Teamleiter

### **Die Analyse der Unterlagen ergibt folgendes Bild:**

Das Unternehmen hat eine hohe Krankenstatistik. Das liegt wohl daran, dass ein Großteil der Mitarbeiter Zeitarbeitskräfte sind. Durch das schnelle Wachstum mussten kurzfristig Mitarbeiter rekrutiert werden. Aufgrund der kurzen Einarbeitung und vielleicht auch „zu schnellen Auswahl“ ist die Qualität der Betreuung nicht optimal. Die Kundenbeschwerden häufen sich. Die Kundenzufriedenheitsanalyse ergibt zusätzlich, dass die Mitarbeiter zwar freundlich aber wenig kompetent sind.

Bei den „Alt-Mitarbeitern“ entsteht eine Unzufriedenheit, weil sie überlastet sind. Sie müssen sich zum einen um die Kundenanfragen kümmern und zum anderen um die Einarbeitung der neuen Kollegen.

Neben Durchsicht der Unterlagen werden Interviewbögen erarbeitet. In den Interviews werden die Teamleiter über ihre tägliche Arbeit befragt. Außerdem wird den Mitarbeitern bei der täglichen Arbeit über die Schulter geschaut und ebenfalls Interviews geführt.

Die Analyse ergibt, dass die Führungsspanne zu groß ist (1 Teamleiter führt ca. 25 Mitarbeiter). Die Teamleiter sind mit vielen Sonderaufgaben betraut und haben wenig Zeit für ihre Mitarbeiter. Fachcoaches und Kommunikationscoaches, die aus den eigenen Mitarbeiterreihen ausgewählt kommen, sind die Ansprechpartner für die Mitarbeiter.

Ein Mitarbeiter sagt einem Mitarbeiter, was er falsch oder richtig macht.

Die Verantwortlichkeiten sind nicht klar getrennt. Die Personaleinsatzplanung wurde pro Team und nicht für den gesamten Kundenservice erstellt.

Außerdem ist erkennbar, dass tatsächlich 80 % der Anfragen gleich ist und zwar egal von welchem Mandanten die Kunden kommen.

Die Mitarbeiter sind sowohl für die telefonischen als auch für die schriftlichen Anfragen zuständig. Das bedeutet, sobald kein Anruf eingeht, bearbeiten die Mitarbeiter die Poststücke (ineffizient).



Call Center from **O**dysey to **Q**uality

### **Die Schwierigkeit:**

Der Auftraggeber hat bereits eine Organisationsstruktur im Kopf, die er von dem Berater bestätigt haben will. Daher kostet es einiges an Überzeugungskraft, Raum für neue Ideen zu schaffen. Eine vorgefertigte Meinung ist da eher hinderlich als fördernd.

### **Das Ergebnis:**

Der Vorschlag für eine neue Struktur sieht wie folgt aus:

- Ein Teamleiter führt maximal 15 Mitarbeiter und ist zugleich Fachcoach.
- Telefon- und Postbearbeitung werden getrennt in Front- und Backoffice, sowie first und second Level.
- Es wird eine neue Abteilung eingerichtet, die für Training, Coaching und Weiterbildung verantwortlich ist.

### **Einige neue Stabstellen entstehen:**

- Workforcemanagement (Personaleinsatzplanung gesamt);
- Reporting und Controlling;
- Organisation (Prozesse und Schnittstellen);
- Projektmanagementteam (Ansprechpartner für den Kundenmanager aus dem Vertrieb)
- Der Vertrieb bekommt einen Kundenmanager zur Seite gestellt, der für die Koordination und Einführung neuer Mandanten verantwortlich ist.

**Mit einer gut abgestimmten und auf den Kunden ausgerichteten Organisationsstruktur kann der Kundenservice nun organisch wachsen.**



Call Center from **O**dysey to **Q**uality

Jacqueline Irrgang

Mobil: +49(0)177 7666660

Email: [j.irrgang@ccq.de](mailto:j.irrgang@ccq.de)

Web: [www.ccq.de](http://www.ccq.de)