

A magnifying glass with a black handle and a silver ring is positioned over a light blue background. The lens of the magnifying glass is centered on a mathematical formula. The formula consists of the Greek letter sigma (Σ) followed by the word 'Bearbeitungszeit' in a serif font, a horizontal line, and the variable 'n_Kontakte' in a serif font.
$$\frac{\Sigma \text{ Bearbeitungszeit}}{n_{\text{Kontakte}}}$$

A decorative horizontal band of various-sized blue squares, some solid and some outlined, is positioned above the blue footer area.

KPI Studie 2012

Kennzahlen im Contact Center – ein aktueller Überblick

KPI Studie 2012

Kennzahlen im Contact Center – ein aktueller Überblick

Ergebnisse

Executive Summary

Die NICE KPI Studie 2012 analysiert und bewertet die Nutzung und den Einsatz von Kennzahlen in der strategischen und operativen Contact-Center-Steuerung. Sie basiert auf einer Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen. Die Ergebnisse:

1. Gemessen wird viel – reagiert wird kaum.
2. Gemessen wird unabhängig von Branche und Größe.
3. Neue Medien werden gut erfasst.
4. Neue Möglichkeiten werden kaum genutzt.
5. Die TOP 5 sind die Klassiker.
6. FLOP 5: Wenn's ums Geld geht, wird nicht mehr so genau hingeschaut.
7. Wichtig finden und wirklich messen: Wunsch und Wirklichkeit klaffen auseinander
8. Paradoxon: Messen, was man eh schon weiß.
9. Schulung und Training als Heilmittel für Prozessfehler: die wichtigsten Maßnahmen je Kennzahl.
10. Die guten Werte: 3,5 Minuten Kontakt für 2,93 Euro.
11. Ein schnellebiges Geschäft: Daten werden live gemessen.
12. Wer wird wie gemessen: Mitarbeiter weniger im Fokus als Produkte.
13. Die Kennzahlenklassen für Vorstand, Leitung, Teamleitung und Mitarbeiter.
14. Dashboards und E-Mails sind die Medien für die Reports.

Die NICE KPI Studie 2012 basiert auf einer Befragung von 126 Call-Center-Managern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz im Januar 2012. Die Online-Befragung umfasste Fragen zum Einsatz von Key Performance Indicators (KPI), zur Bekanntheit verschiedener Messgrößen, zur subjektiven Bewertung der Tauglichkeit dieser Messgrößen und zu den Auswirkungen, die diese Messgrößen auf das tägliche operative und das strategische Management im Contact Center haben. Die Ergebnisse dieser Studie sind im Folgenden dokumentiert und bewertet.

Vorwort

Liebe Leserin,

lieber Leser,

Kennzahlen sind in der immer hektischer werdenden Management-Welt und insbesondere im Contact Center in aller Munde: Alles lässt sich heute messen, quantifizieren, analysieren und optimieren. NICE Systems verfügt dazu über ein auf dem Markt führendes Portfolio von Lösungen. Wir sind in der Lage, Daten in Echtzeit zu erheben, auszuwerten und dem Manager säuberlich aufbereitet oder dem Agenten in Form von hilfreichen Tipps für einen Dialogprozess zur Verfügung zu stellen. Guter Kundendialog scheitert heute nicht mehr an der mangelnden Verfügbarkeit von Informationen oder Wissen.



Sabina Mustica ist
Sales Director DACH
bei NICE Systems

Deshalb wollten wir wissen, welche Kennzahlen in Contact Centern in Deutschland, Österreich und der Schweiz wirklich wichtig sind. Wie arbeitet das Management vor Ort jeden Tag mit den Daten, die von der Telefonanlage bis zur Echtzeit-Agentenunterstützung bereitgestellt werden? Und genau deshalb haben wir 126 Managerinnen und Manager aus großen und kleinen Inhouse Call Centern und von Dienstleistungsunternehmen nach ihrem ganz persönlichen Umgang mit Kennzahlen befragt.

Die Ergebnisse sind einerseits so, wie wir sie erwartet haben: Es wird viel gemessen und viele Standards sind in fast allen Call Centern mittlerweile etabliert. Andererseits wird das Potenzial von Sprachanalyse oder von Lösungen, die Agenten während des Gesprächs zur Problemlösung führen, lange noch nicht ausgeschöpft. In der Arbeit mit Kennzahlen dominiert weiterhin der Glaube, dass dann, wenn eine Kennzahl nicht mehr im Zielbereich liegt, mit ein wenig Coaching und Training nachgeholfen werden kann. Dass das nicht der Weisheit letzter Schluss ist, ist – und auch das wird aus den Aussagen der Befragten klar – vielen bewusst.

Die Studie, deren Ergebnisse wir in dieser Dokumentation zusammengefasst haben, gibt einen guten und validen Überblick über das „Managementinstrumentarium Kennzahlen“ in der deutschsprachigen Contact-Center-Welt. Sie bietet sicherlich vielen Managerinnen und Managern einen Anhaltspunkt zur Selbstbewertung und soll auch einen eigenen Benchmark zulassen. Das war unser Ziel.

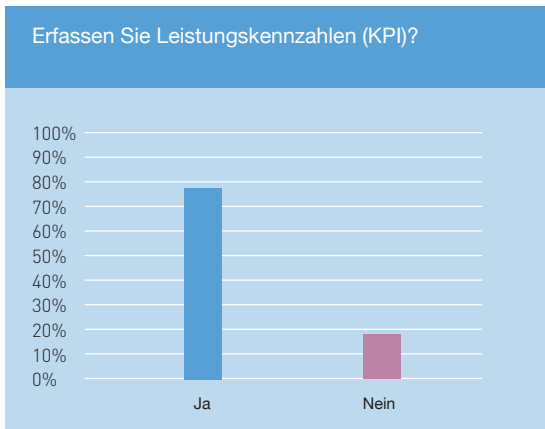
Ich wünsche Ihnen viele Einsichten beim Lesen und viel Erfolg dabei, wenn Sie Ihre Organisation an diesen Zahlen messen.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'S. Mustica', written in a cursive style.

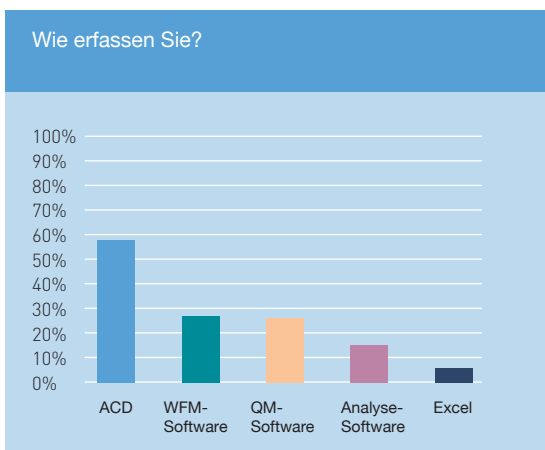
Sabina Mustica

1. Gemessen wird viel – reagiert wird kaum

Kennzahlen messen 77,8 Prozent der befragten Call Center. Das ist eine Bestätigung der allgemeinen Wahrnehmung: Die getaktete Produktion eines effizienten Contact Centers wird nicht aus dem Bauch heraus, sondern auf der Basis von verlässlichen Zahlen und Fakten geführt.



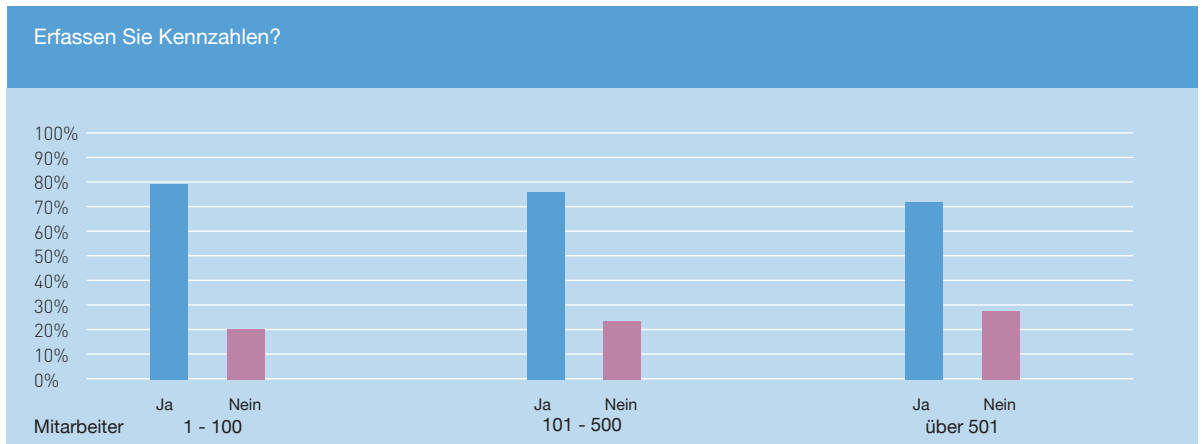
Wenig verwundert auch der gewählte Weg zur Erhebung von Kennzahlen. Die ACD führt mit ihren Basiskennzahlen das Ranking der Erhebungsinstrumente an: 57,9 Prozent der befragten Organisationen setzen auf Kennzahlen aus der Anrufverteilung. Nur noch gut ein Viertel verarbeitet Zahlen aus einer Workforce-Management-Lösung oder einer spezifischen Quality-Monitoring-Lösung. Reine Analyse-Software liegt mit 15,1 Prozent recht weit hinten auf der Rangliste, dafür hat es MS Excel – als verbreitete, sicherlich nicht spezifische Softwarelösung – mit immerhin 6,1 Prozent der Nennungen auf diese Werkzeugliste geschafft.



Soweit entsprechen die Zahlen dem, was die Autoren der Studie erwartet haben: Kennzahlen ja, aber nicht auf dem aktuellen Niveau dessen, was technologisch und analytisch machbar und betriebswirtschaftlich sinnvoll ist.

2. Gemessen wird unabhängig von Branche und Größe

Interessant ist, in welchen Branchen und in welchen Organisationsgrößen gemessen wird. Vereinfacht lässt sich zusammenfassen: Es gibt kaum überraschende Unterschiede, die auf Größe der Organisation, auf die Branche, in dem der Service erbracht wird, oder das Merkmal Inhouse oder Dienstleister zurückzuführen sind. In allen Ausprägungen von Contact Centern wird gemessen und ausgewertet.



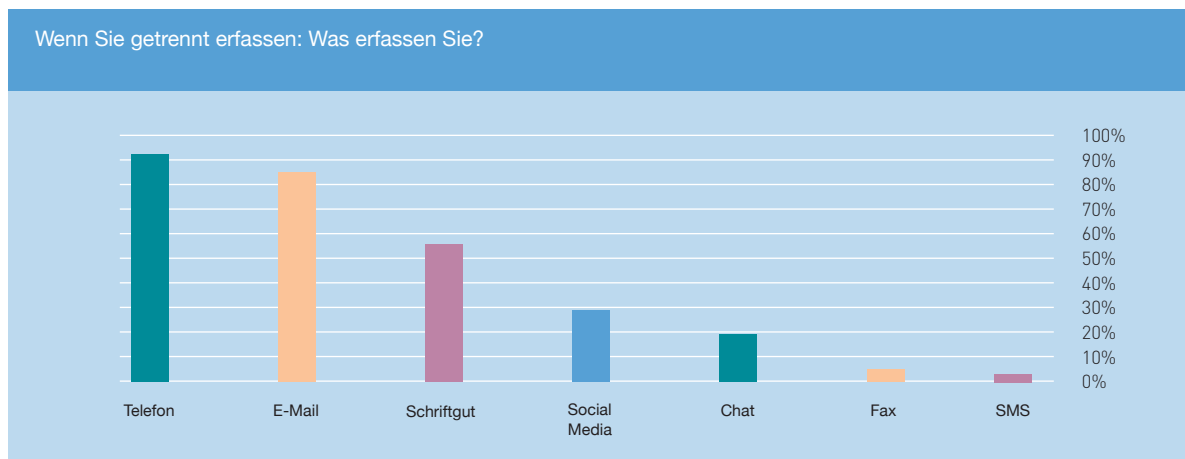
In der Analyse der Organisationsgröße (gemessen in Seats) fällt ein leichter Abwärtstrend auf. Erfassen bei den kleinen Call Center bis zu 100 Seats noch 79,5 Prozent Kennzahlen, sind dies bei mittelgroßen Centern (101-500 Seats) 76,2 Prozent und bei den großen Einheiten über 501 Seats lediglich noch 72,2 Prozent.

In der Verteilung Inhouse versus Dienstleister zeigt sich, dass im Inhouse mehr gemessen wird: 86,7 Prozent erfassen Kennzahlen, bei den Dienstleistern sind es „nur“ 66,7 Prozent. Und diese Kennzahlen beim Dienstleister legen zum überwiegenden Teil Auftraggeber und ausführender Dienstleister gemeinsam fest: in 83,3 Prozent aller Fälle.

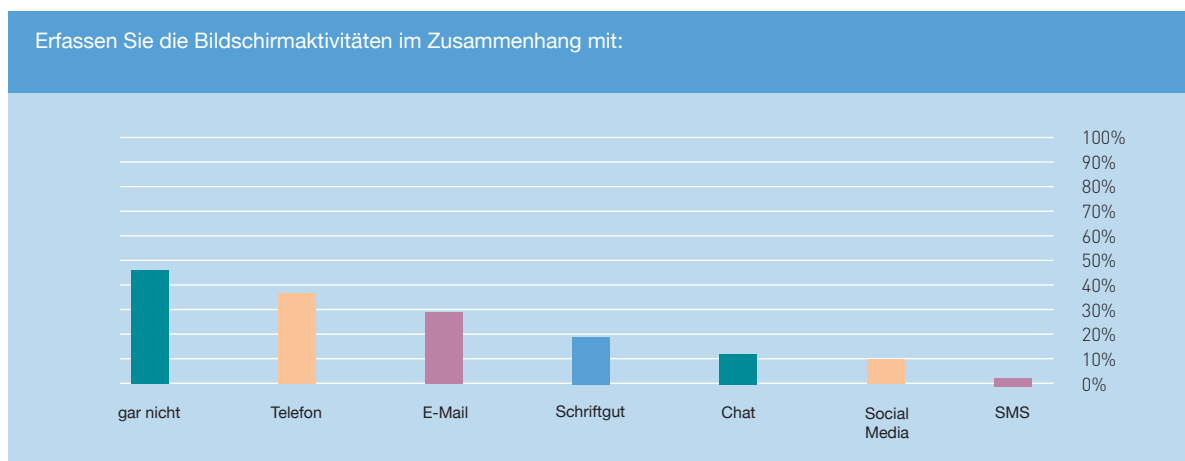
Unterteilt nach Branchen zeigt sich, dass lediglich bei Telekommunikationsdiensten und -produkten mit 58,8 Prozent verhältnismäßig wenig gemessen wird. Banken erfassen zu 71,4 Prozent Kennzahlen und Versicherungen zu 83,3 Prozent.

3. Neue Medien werden gut erfasst

Von denen, die Kennzahlen erfassen, erfassen 67,2 Prozent diese nach Kanälen getrennt, knapp ein Drittel erfasst nur einen Kanal, dies ist in der Regel der Telefonkanal.



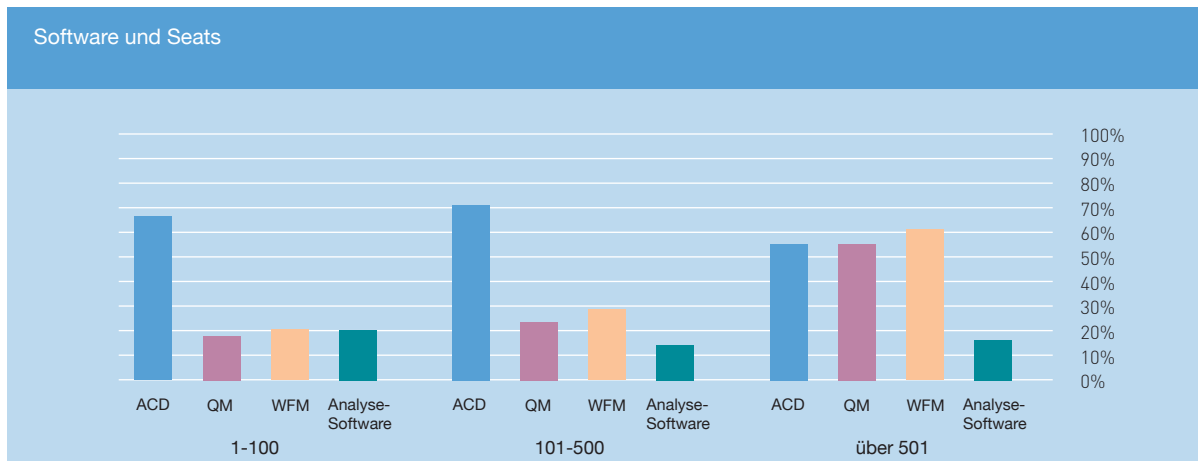
Wird nach Kanälen getrennt erfasst, so ist das Telefon bei über 90 Prozent aller Fälle dabei, gefolgt von E-Mail und Schriftgut. Schon auf Rang vier liegen Social Media mit 29,3 Prozent der Nennungen. Während Chat noch auf 19,5 Prozent der Nennungen kommt, rangieren Telefax (4,9 Prozent) und SMS (2,4 Prozent) im einstelligen Prozentbereich weit abgeschlagen.



Ein etwas anderes Bild ergibt sich bei der Frage nach der Bildschirmaufzeichnung in Verbindung mit den einzelnen Kanälen: 46,3 Prozent erfassen Bildschirminhalte gar nicht. Immerhin 36,7 Prozent erfassen Bildschirminhalte während der Telefonie, 29,3 Prozent bei der E-Mail-Bearbeitung, 19,5 Prozent bei der Schriftgutbearbeitung. Nur in jedem zehnten Fall werden Bildschirminhalte beim Chat (12,2 Prozent) und bei Social Media (9,8 Prozent) erfasst.

4. Neue Möglichkeiten werden kaum genutzt

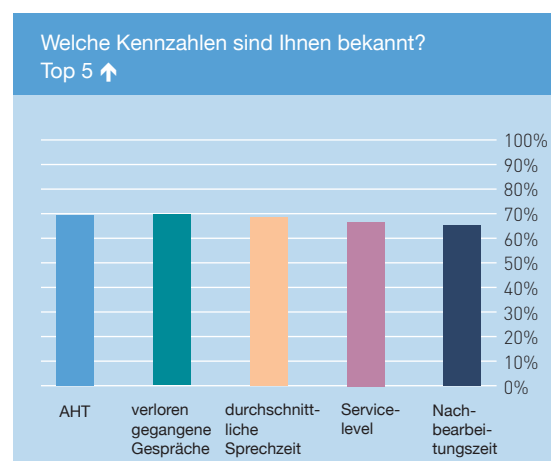
Aufschlussreich ist die Betrachtung der Größenklassen im Vergleich mit dem Einsatz von Softwarelösungen. Ganz eindeutig ist der Zusammenhang von Organisationsgröße und Einsatz eines professionellen Quality Monitoring sowie einer Workforce-Management-Lösung.



Die Bedeutung der ACD nimmt bei der Erfassung von Kennzahlen mit der Größe des Centers leicht ab. Dagegen kommen gerade bei Organisationen über 501 Seats Quality Monitoring (55,5 Prozent) und Workforce Management (61,1 Prozent) zum Einsatz. Für die Steuerung großer Einheiten ist eine umfassende Quality Monitoring Lösung also genauso wichtig wie eine umfassende Personaleinsatzplanung.

5. Die TOP 5 sind die Klassiker

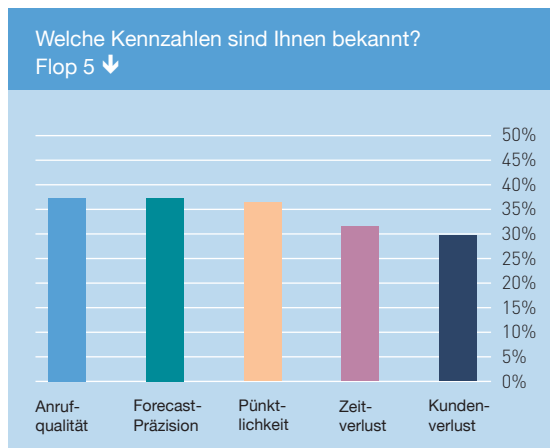
Nach der Frage des „Wie“ ist die Frage von Bedeutung, welche Kennzahlen bekannt und wichtig sind.



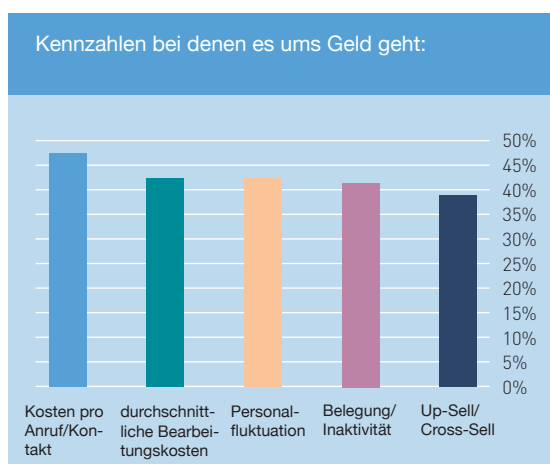
Die fünf bekanntesten Kennzahlen sind Average Handling Time (AHT), die Anzahl oder Quote verloren gegangener Gespräche, die durchschnittliche Sprechzeit, der Service-level und die Nachbearbeitungszeit. Diese Klassiker sind allerdings dennoch bei „nur“ 60-70 Prozent der Befragten überhaupt bekannt.

6. FLOP 5: Wenn's ums Geld geht, wird nicht mehr so genau hingeschaut

Die fünf unbekanntesten Kennzahlen sind Kundenverlust, Zeitverlust, Pünktlichkeit, Forecast-Präzision und Anrufqualität.



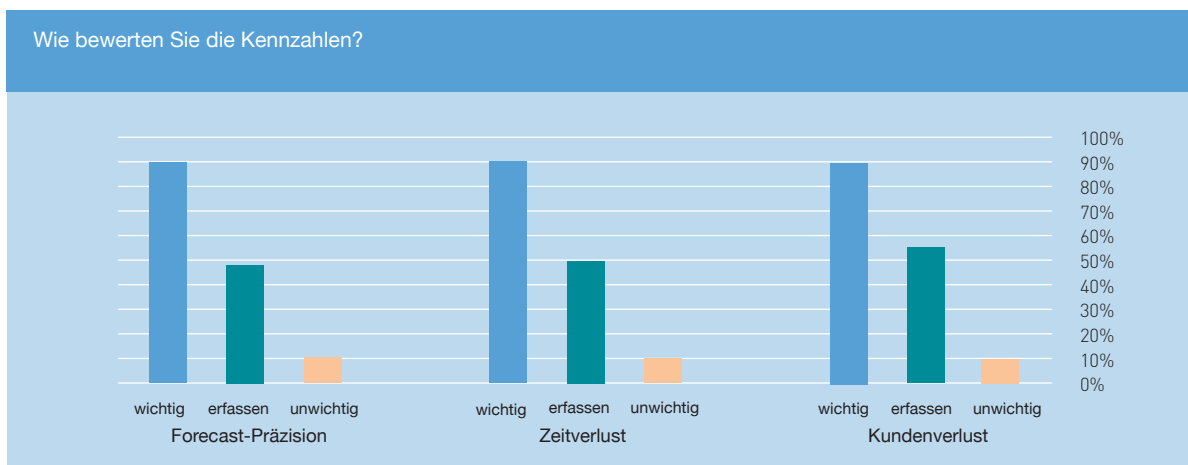
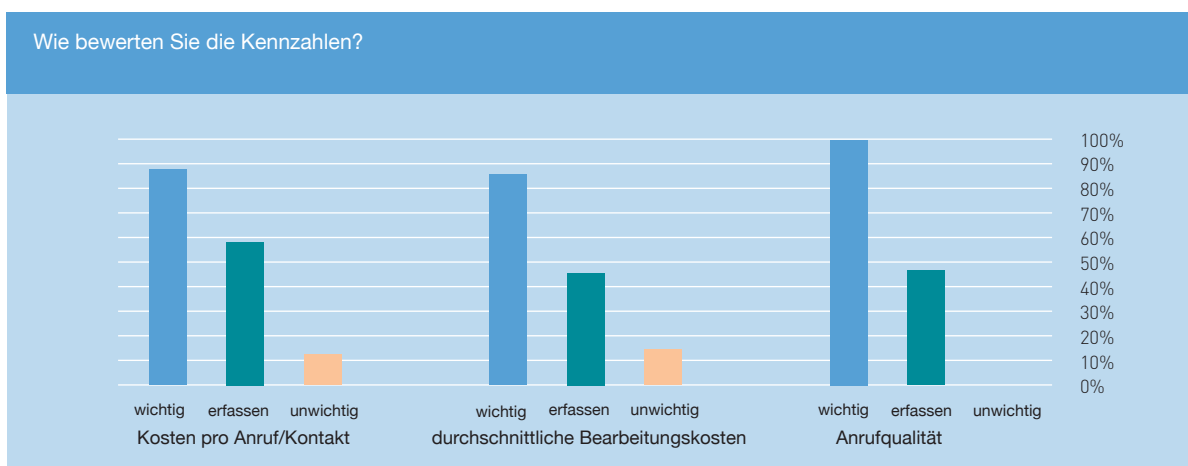
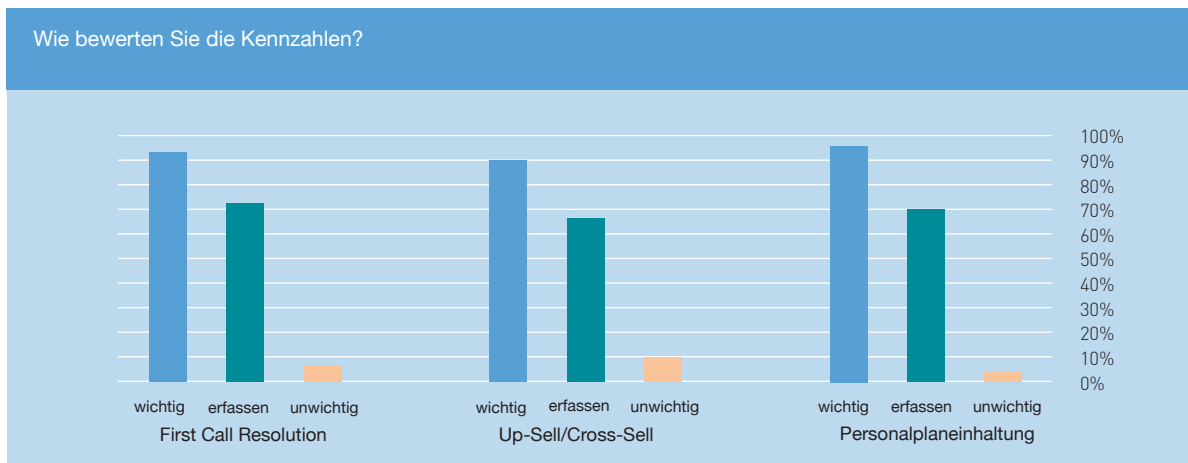
Und auch Kennzahlen, bei denen es direkt um Geld geht, sind nicht bei den bekanntesten zu finden.



Weniger als die Hälfte der Befragten kennen überhaupt Kennzahlen wie Kosten pro Anruf/Kontakt (47,5 Prozent), durchschnittliche Bearbeitungskosten (42,2 Prozent), Personalfluktuationskosten (42,4 Prozent), Belegung/Inaktivität (41,5 Prozent) oder Up-Sell/Cross-Sell (39,0 Prozent).

7. Wichtig finden und wirklich messen: Wunsch und Wirklichkeit klaffen auseinander

Eine Kennzahl zu kennen und in ihrer Bedeutung zu schätzen, ist das eine. Eine Kennzahl zu erheben, das andere. Und hier zeigen sich deutliche Unterschiede. Obwohl Kennzahlen oftmals für wichtig gehalten werden, werden sie nicht konsequent erhoben.



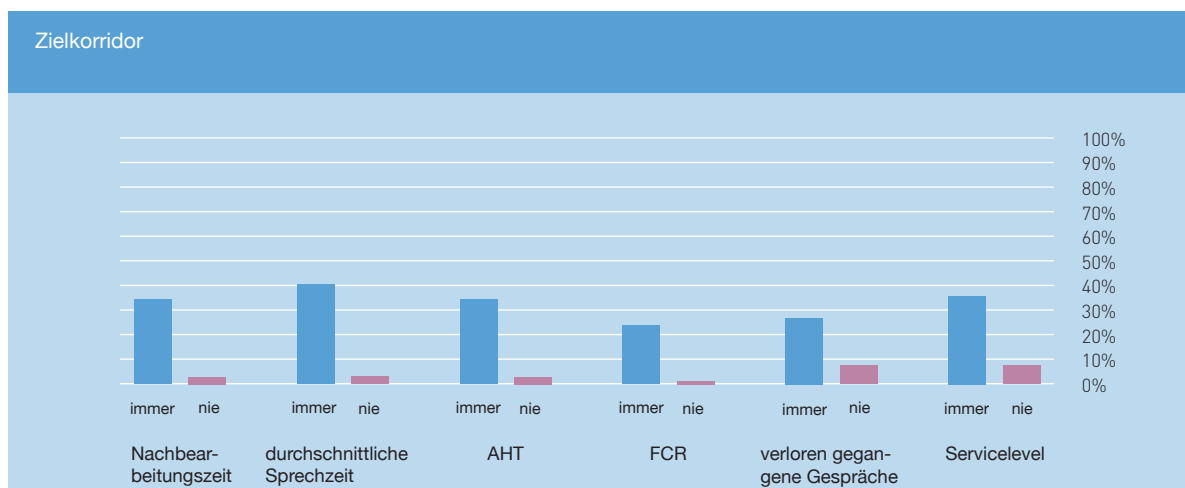
Am deutlichsten klafft das Bewusstsein für eine Kennzahl und das tatsächliche Erheben auseinander bei der Anrufqualität: Alle Befragten sagen, dass diese Kennzahl wichtig ist, aber nur 46,7 Prozent (also deutlich weniger als die Hälfte!) erheben die Anrufqualität tatsächlich.

Weitere deutliche Unterschiede zeigen sich bei der Forecast-Präzision (89,7 Prozent gegenüber 48,3 Prozent), beim Zeitverlust (90,0 Prozent gegenüber 50,0 Prozent) sowie bei den durchschnittlichen Bearbeitungskosten (85,7 Prozent gegenüber 45,7 Prozent).

Was einerseits für das geplante Service-Erlebnis ein gutes Zeichen ist, nämlich das große Interesse an der Kennzahl Anrufqualität, ist gleichzeitig auch der Ausweis dafür, dass diese so bedeutende Kennzahl nicht gemessen werden kann, jedenfalls nicht gemessen wird. Ein deutliches Optimierungspotenzial.

8. Paradoxon: Messen, was man schon weiß

Eine Kennzahl zu erfassen, die tatsächlich immer im Zielkorridor liegt, ist ebenso überflüssig, wie das Erfassen einer Kennzahl, die nie im Zielkorridor liegt. In beiden Fällen ist entweder das Ziel falsch (zu niedrig oder unerreichbar hoch) definiert, der Mitteleinsatz ist dauerhaft zu hoch oder zu gering. Oder das Wissen um Managementprozesse und -instrumente zur Performance-Steigerung ist nicht vorhanden, respektive es wird nicht eingesetzt.



In einigen Fällen zeigt sich eine solche Situation: So sind bei jeweils 7,4 Prozent der Befragten der Servicelevel und die verloren gegangenen Gespräche immer außerhalb des Zielkorridors. Fragt man dann weiter nach den Mitteln und Maßnahmen, die in einer solchen Situation ergriffen werden, wird in den meisten Fällen die Beauftragung eines Dienstleisters erwogen (Problemlösung durch Outsourcing), eine bessere Personaleinsatzplanung wird gefordert und es wird pauschal nach Trainings und Coachings verlangt. In wenigen Fällen werden auch die Ursachenforschung und die Vermeidung von Anrufen als Strategie genannt – eine Analyse der Prozessfehler steht dabei im Vordergrund.

Bemerkenswert ist, dass die genannten Kennzahlen auch bei der andauernden Zielerreichung Spitzenwerte aufweisen: Über ein Drittel aller Befragten sagen, dass der Servicelevel immer im Zielkorridor ist. Übertroffen wird dies nur durch die durchschnittliche Sprechzeit, die bei 40,3 Prozent der Befragten dauerhaft im Zielkorridor liegt. Auf ähnliche Werte zum Servicelevel kommen die Nachbearbeitungszeit (34,3 Prozent) und die Average Handling Time (34,3 Prozent). Auch die First Call Resolution weist mit 23,9 Prozent einen auffallend hohen Wert auf.

9. Schulung und Training als Heilmittel für Prozessfehler: die wichtigsten Maßnahmen je Kennzahl

Auffallend ist, dass auf die Frage nach den ergriffenen Maßnahmen (falls eine Kennzahl nicht im Zielbereich liegt) immer wieder die Aus- und Weiterbildung, das Training und Coaching der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genannt werden. Nicht die Suche nach vermeintlichen und vermeidbaren Prozessfehlern steht im Vordergrund des Managements, sondern die Weiterentwicklung von Mitarbeitern.

Vielfach werden technische Tools herangezogen, durchaus manchmal solche, die die auftretenden Probleme nicht lösen können. Das führt dann zu der im Einzelfall geäußerten Aussage „in Excel sehr schwer“. Bei der Auswahl technischer Lösungen überwiegen solche, die eine präzisere Analyse zulassen. Auffallend ist aber auch, dass die Gestaltung von Veränderungen eher dem Menschen zugetraut wird als Soft- oder Hardware-systemen. Der beste Beleg dafür ist die Antwort „Händische Planung“ auf die Frage nach der Maßnahme beim Nicht-Erreichen der Ziele bei der Belegung/Inaktivität. Der Führungskraft oder dem Planer wird hier mehr Vertrauen entgegengebracht als einer im Regelfall exakteren technischen Lösung. Eine Reaktion in Echtzeit, also während des Livebetriebs der Produktion, wird in keiner Antwort und für keine Kennzahl genannt – dabei stehen Echtzeit-Anwendungen auf dem Markt seit einiger Zeit zur Verfügung.

Die Ergebnisse im Einzelnen (Rangliste der Nennungen):

Kennzahl	Steuerung über:
Verloren gegangene Gespräche	<ol style="list-style-type: none">1. Dienstleister2. Personaleinsatzplanung/WFM3. Automatische Bandansage4. Coaching und Schulungen5. Forecast/Monitoring6. Ursachenforschung (Review der Gespräche)
Durchschnittliche Sprechzeit	<ol style="list-style-type: none">1. Analyse der Ereignisse2. Coaching, Schulungen, Trainings3. Beisitz/Mithören4. Wissensmanagement
Nachbearbeitungszeit	<ol style="list-style-type: none">1. Prozessoptimierung2. Coaching, Schulungen und Trainings3. Systemleistung4. Monitoring5. Wissensmanagement

Kennzahl	Steuerung über:
Durchschnittliche Bearbeitungszeit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching, Schulungen und Trainings 2. Systemleistung 3. Prozessoptimierung 4. Arbeitsunterlagen 5. Monitoring 6. Wissensmanagement 7. Personaleinsatzplanung 8. Review der Gespräche
Durchschnittliche Bearbeitungskosten	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching, Schulung und Monitoring 2. Near und Offshoring
Personalplaneinhaltung	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilisierung 2. HR Maßnahmen 3. Personalplanung 4. Eigenes Planungsteam 5. Mitarbeitergespräche 6. Controlling
Zeitverlust	<ol style="list-style-type: none"> 1. Teamleiterschulungen 2. Ursachenforschung und Optimierung 3. Review der Gespräche 4. WFM/Forecast und Monitoring
Anwesenheit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitarbeitergespräche 2. Delegation an Teamleiter 3. HR Maßnahmen 4. Optimierung der Einsatzplanung 5. Motivation fördern
Pünktlichkeit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitarbeitergespräche 2. Delegation an Teamleiter 3. Disziplinarische Maßnahmen
Forecast Präzision	<ol style="list-style-type: none"> 1. Einführung neuer oder überarbeiteter Forecast-Software 2. In Excel sehr schwer 3. Abstimmung mit Personalplanung 4. Mitarbeitergespräche 5. Verbesserung der Datenbasis
Erstlösungsquote	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching, Schulungen und Monitoring 2. Training und Wissensmanagement 3. Prozessanalyse 4. Tests in Pilotteams und persönliche Gespräche

Kennzahl	Steuerung über:
Belegung/Inaktivität	<ol style="list-style-type: none"> 1. WFM/Forecast und Monitoring 2. Teamleiterschulungen 3. Überwachung der Mitarbeiter und Mitarbeitergespräche 4. Händische Planung 5. Einsatz von Multiskills 6. Überprüfung der Personalplanung
Kosten pro Anruf/Kontakt	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ursachenanalyse 2. Coaching, Schulungen und Monitoring 3. Review der Gespräche 4. Einsatz von Multiskills 5. Expensives Management 6. Prozessanalyse und Softwareoptimierung
Personalabwanderung/-fluktuation	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mitarbeiterbindung durch Gestaltung der Rahmenbedingung und Investitionen für das Umfeld 2. Leistungsabhängiges Vergütungssystem 3. Mitarbeitergespräche 4. Mitarbeitermotivation 5. Personalführung
Anrufqualität	<ol style="list-style-type: none"> 1. Review der Gespräche 2. Training und Wissensmanagement 3. QS, Coaching und Monitoring 4. Prozessanalyse und Softwareoptimierung 5. Mitarbeitergespräche oder Kommunikation über Wallboards
Kundenzufriedenheit	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coaching, Schulungen und Monitoring 2. Review der Gespräche 3. Service überprüfen 4. Mitarbeitergespräche oder Kommunikation über Wallboards 5. Prozessanalyse und Softwareoptimierung 6. Einhaltung des Qualitäts- und Servicestandards
Kundenverlust	<ol style="list-style-type: none"> 1. Review der Gespräche 2. Ursachenforschung 3. Schulungen 4. Marktanalyse
Up-Sell/Cross-Sell	<ol style="list-style-type: none"> 1. Produkt-, und Verkaufsschulungen 2. Coaching und Monitoring

Kennzahl

Steuerung über:

Servicelevel

1. Dienstleister
2. Optimale Skillsteuerung
3. Personaleinsatzplanung und durchschnittliche Bearbeitungszeit
4. Call Avoidance
5. Coaching, Schulungen und Monitoring
6. Trainings und Wissensmanagement
7. Review der Gespräche
8. Mitarbeitergespräche
9. WFM/Forecast

10. Die guten Werte: 3,5 Minuten Kontakt für 2,93 Euro

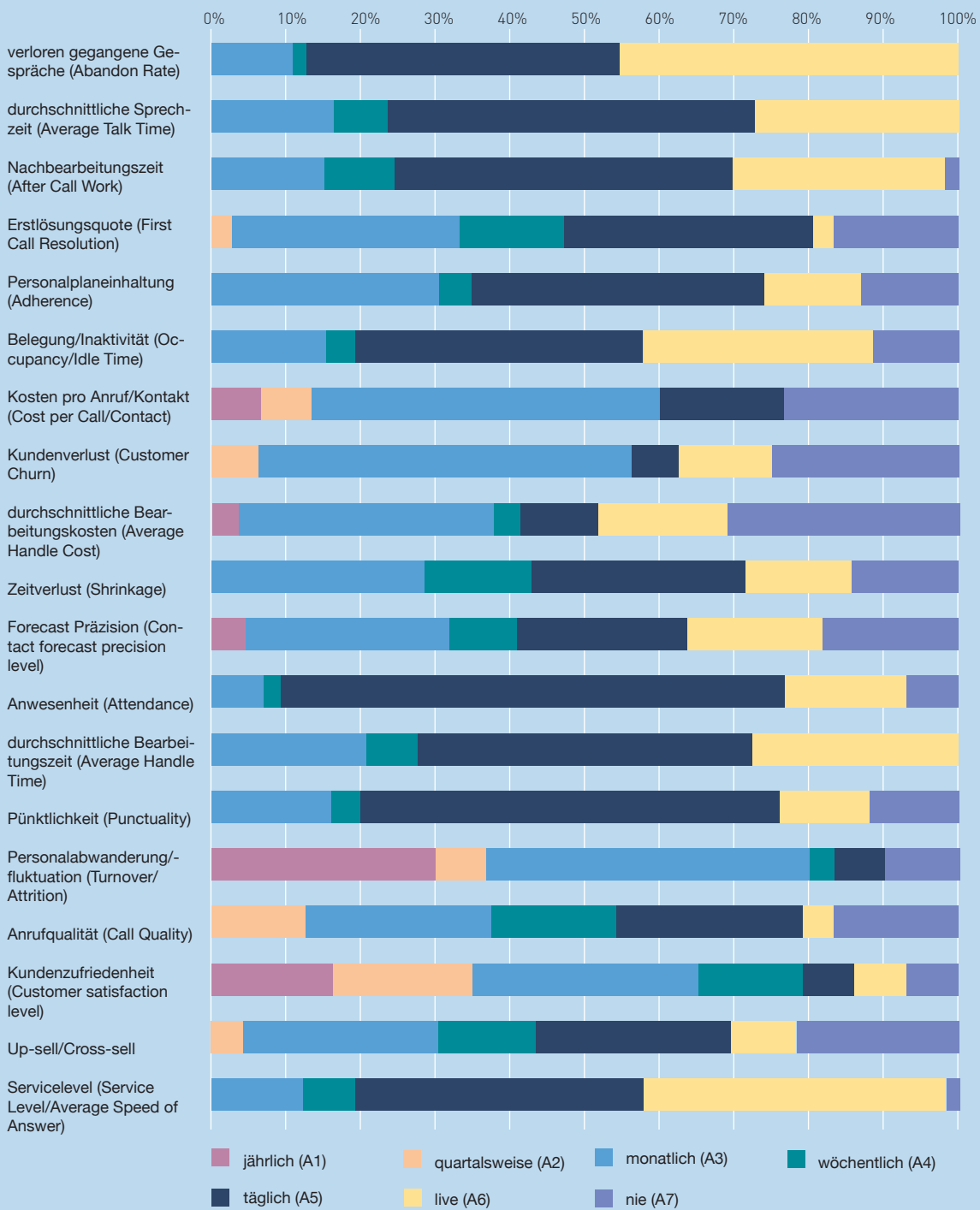
Was ist gut, was schlecht? Diese Frage lässt sich selbstverständlich immer nur vor dem Hintergrund des eigenen Projekts, der eigenen Anforderungen an den Kundendialog bewerten und beurteilen. Verallgemeinert man im Sinne eines übergreifenden Benchmarks die Daten der Erhebung ergibt sich folgendes Bild: Ein Kontakt dauert gut 3,5 Minuten und soll 2,93 Euro kosten.

- angestrebte durchschnittliche Sprechzeit: 210 Sekunden
- angestrebte Nachbearbeitungszeit: 90 Sekunden
- angestrebte Average Handling Time: 400 Sekunden
- angestrebte First Call Resolution: 89,5 Prozent
- angestrebte Kosten pro Anruf/Kontakt: 2,93 Euro
- angestrebte maximale Personalabwanderung: 14 Prozent
- 53 Prozent der Contact Center streben einen Servicelevel von 80/20 an

11. Ein schnelllebiges Geschäft: Daten werden live gemessen

Der Schnellebigkeit des Kundenservice geschuldet ist die Frequenz der Datenerhebung und Erfassung von Kennzahlen: Daten wie verloren gegangene Gespräche (45,5 Prozent) oder Servicelevel (40,4 Prozent) werden live gemessen, ausgewertet und kommuniziert. Andere Kennzahlen werden – das liegt insbesondere in ihrer inhaltlichen Natur begründet – jährlich bestimmt: Die Personalabwanderung messen 30 Prozent der Befragten lediglich jährlich, 43,3 Prozent durchaus monatlich. Die Kundenzufriedenheit wird bei 16,3 Prozent der Befragten lediglich im Jahresrhythmus gemessen, bei 18,6 einmal im Quartal, bei 30,2 monatlich und bei 14,0 Prozent wöchentlich. 7,0 Prozent messen die Kundenzufriedenheit übrigens live.

Wie oft erheben Sie diese Kennzahlen?



12. Wer wird wie gemessen: Mitarbeiter weniger im Fokus als Produkte

Auf welcher Ebene die Kennzahlen erhoben respektive für welche Ebene sie aggregiert berechnet werden, zeigt klar, dass Produkte und Leistungen viel mehr im Fokus stehen, als die Leistung einzelner Mitarbeiter.

Auf den einzelnen Beschäftigten bezogen werden vorrangig Anwesenheit und Pünktlichkeit erhoben – zwei Werte, die sicherlich nicht ausschließlich typische Contact-Center-Kennzahlen sind. Auf der Ebene der Produkte und Leistungen, zu denen Service erbracht wird, geht es um viel mehr: Verloren gegangene Gespräche, durchschnittliche Sprechzeit, Nachbearbeitungszeit, Erstlösungsquote, Kosten pro Anruf/Kontakt, Kundenverlust, durchschnittliche Bearbeitungszeit- und -kosten, Forecast-Präzision, Kundenzufriedenheit und Servicelevel werden hierzu vorrangig erfasst.

Auffallend ist auch, dass der Standort weniger von Bedeutung für die Steuerung über KPIs ist: Neben den durchschnittlichen Bearbeitungskosten geht es dabei um Pünktlichkeit und die Fluktuation – also um klare Standortfaktoren, die mit dem Arbeitskräfteangebot, dem Personal und letztlich den Arbeitskosten zu tun haben.

Für welche Ebene werden die Kennzahlen erfasst?

	Produktebene (Skills/Services)	Standortebene	Teamebene	Mitarbeiterbene
verloren gegangene Gespräche (Abandon Rate)	●	○	●	○
durchschnittliche Sprechzeit (Average Talk Time)	●	○	●	○
Nachbearbeitungszeit (After Call Work)	●	○	●	○
Erstlösungsquote (First Call Resolution)	●	○	●	○
Personalplaneinhaltung (Adherence)	○	○	●	○
Belegung/Inaktivität (Occupancy/Idle Time)	○	○	●	○
Kosten pro Anruf/Kontakt (Cost per Call/Contact)	●	○	○	●
Kundenverlust (Customer Churn)	●	○	●	●
durchschnittliche Bearbeitungskosten (Average Handle Cost)	●	●	○	●
Zeitverlust (Shrinkage)	○	○	●	●
Forecast Präzision (Contact forecast precision level)	●	○	●	●
Anwesenheit (Attendance)	●	○	○	●
durchschnittliche Bearbeitungszeit (Average Handle Time)	●	○	○	○
Pünktlichkeit (Punctuality)	●	●	○	●
Personalabwanderung/-fluktuation (Turnover/Attrition)	●	●	○	●
Anrufqualität (Call Quality)	●	○	●	●
Kundenzufriedenheit (Customer satisfaction level)	●	○	○	●
Up-sell/Cross-sell	○	○	●	○
Servicelevel (Service Level/Average Speed of Answer)	●	○	○	●

● sehr bedeutsam
 ○ weniger bedeutsam
 ● gar nicht bedeutsam

13. Die Kennzahlenklassen für Vorstand, Leitung, Teamleitung und Mitarbeiter

Nicht jeder Mitarbeiter interessiert sich für jede Kennzahl. Dass dem Management ein sogenannter Management-Report zugestellt wird und der Mitarbeiter eher operative Zahlen benötigt, ist vielbeschrieben. Der Blick in die Organisationen der Befragten zeigt deutlich, welche Kennzahlen für welche Ebene erhoben und an welche Ebene berichtet werden.

Auffallend sind dabei zwei Gruppen:

a) Manager

Für Manager sind Kundenverlust, Personalabwanderung/-fluktuation und Kundenzufriedenheit die drei Kennzahlen, die vorrangig kommuniziert werden. Bemerkenswert ist dabei, dass vertriebliche Kennzahlen und Kosten-Kennzahlen eher als weniger bedeutsam eingestuft werden.

b) Agenten

Eine Kennzahl ist für Mitarbeiter besonders wichtig: die durchschnittliche Bearbeitungszeit. Viele andere Kennzahlen werden als weniger bedeutsam eingestuft, eine ganze Reihe strategischer Kennzahlen als unbedeutend.

Projektleiter und Call Center Leiter erhalten einen vollständigen Überblick über alle Kennzahlen. Teamleiter oftmals auch, lediglich der Kundenverlust wird an diese mittlere Führungsebene nicht kommuniziert.

An wen werden die Kennzahlen kommuniziert?

	Geschäftsführung/ Vorstand	Projektleiter/Call Center Leiter	Teamleiter	Mitarbeiter (Agent)
verloren gegangene Gespräche (Abandon Rate)				
durchschnittliche Sprechzeit (Average Talk Time)				
Nachbearbeitungszeit (After Call Work)				
Erstlösungsquote (First Call Resolution)				
Personalplaneinhaltung (Adherence)				
Belegung/Inaktivität (Occupancy/Idle Time)				
Kosten pro Anruf/Kontakt (Cost per Call/Contact)				
Kundenverlust (Customer Churn)				
durchschnittliche Bearbeitungskosten (Average Handle Cost)				
Zeitverlust (Shrinkage)				
Forecast Präzision (Contact forecast precision level)				
Anwesenheit (Attendance)				
durchschnittliche Bearbeitungszeit (Average Handle Time)				
Pünktlichkeit (Punctuality)				
Personalabwanderung/-fluktuation (Turnover/Attrition)				
Anrufqualität (Call Quality)				
Kundenzufriedenheit (Customer satisfaction level)				
Up-sell/Cross-sell				
Servicelevel (Service Level/Average Speed of Answer)				

sehr bedeutsam
 weniger bedeutsam
 gar nicht bedeutsam

14. Dashboards und E-Mails sind die Medien für die Reports

Die Art und Weise der Berichterstattung überrascht die Autoren nicht: Übersichtliche Dashboards innerhalb einer Softwarelösung und Reports, die per E-Mail übermittelt werden, rangieren ganz vorn. Das schwarze Brett und daran ausgehängte schriftliche Berichte werden lediglich für die Personalplaneinhaltung, den Zeitverlust und die Personalabwanderung/-fluktuation eingesetzt.

Wallboards, also im Contact Center gut sichtbare große Monitore, werden insbesondere für die Kommunikation verloren gegangener Gespräche eingesetzt. Echtzeit-Medien wie Pop-ups auf den Bildschirmen oder SMS haben in der Praxis keine Bedeutung.

Wie werden die Kennzahlen kommuniziert?

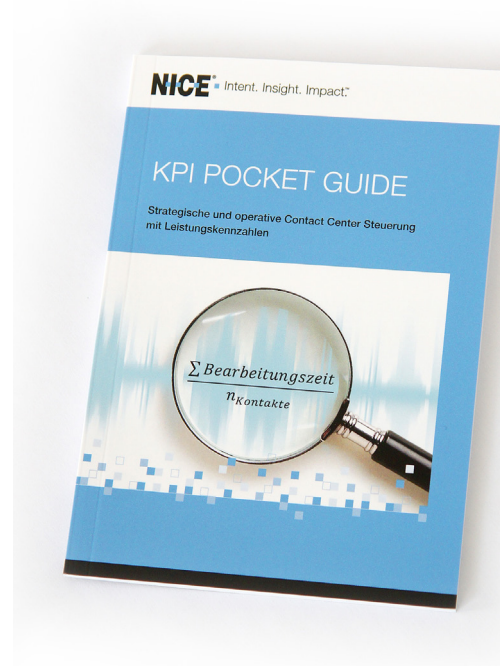
	weithin sichtbare Wallboards (Monitore)	Reports als Hardcopies („schwarzes Brett“)	Reports als E-Mail	Dashboard-/ Cockpitlösungen	Pop-Up-Bildschirmbenachrichtigung	SMS
verloren gegangene Gespräche (Abandon Rate)	●	○	●	●	●	●
durchschnittliche Sprechzeit (Average Talk Time)	○	○	●	●	●	●
Nachbearbeitungszeit (After Call Work)	○	○	●	●	●	●
Erstlösungsquote (First Call Resolution)	○	○	●	●	●	●
Personalplaneinhaltung (Adherence)	○	●	●	●	●	●
Belegung/Inaktivität (Occupancy/Idle Time)	○	○	○	●	●	●
Kosten pro Anruf/Kontakt (Cost per Call/Contact)	○	○	●	○	●	●
Kundenverlust (Customer Churn)	○	○	●	●	●	●
durchschnittliche Bearbeitungskosten (Average Handle Cost)	○	○	●	●	●	●
Zeitverlust (Shrinkage)	○	●	●	●	●	●
Forecast Präzision (Contact forecast precision level)	○	○	●	●	●	●
Anwesenheit (Attendance)	○	○	●	●	●	●
durchschnittliche Bearbeitungszeit (Average Handle Time)	○	○	●	●	●	●
Pünktlichkeit (Punctuality)	○	○	●	○	●	●
Personalabwanderung/-fluktuation (Turnover/Attrition)	○	●	●	●	●	●
Anrufqualität (Call Quality)	○	○	●	●	●	●
Kundenzufriedenheit (Customer satisfaction level)	●	○	●	○	●	●
Up-sell/Cross-sell	●	○	●	○	●	●
Servicelevel (Service Level/Average Speed of Answer)	●	○	●	●	●	●

● sehr bedeutsam
 ○ weniger bedeutsam
 ● gar nicht bedeutsam

Weiterführende Informationen

KPI Pocket Guide

Der KPI Pocket Guide von NICE ist ein Handbuch zu Leistungskennzahlen im Contact Center. Gegliedert in die Bereiche „operative Kennzahlen“ und „strategische Kennzahlen“ gibt der Pocket Guide auf 40 Seiten einen Überblick über die wichtigsten Key Performance Indicators (KPI). Dabei verliert sich die Darstellung nicht in technischen Details oder komplizierten Berechnungen. Knappe und übersichtliche Beschreibungen zeigen Bedeutung und Wirkung der Kennzahlen auf.



Den KPI Pocket Guide können Sie hier online anfordern:

<http://bit.ly/nice-handbuch-kpis>

Eine Auswahl der behandelten Kennzahlen:

- Wiederholte Anrufe
- Unzufriedene Kunden
- Up-Selling/Cross-Selling
- Verpasste Verkaufschancen
- Gespräche mit Verkaufsabschlüssen
- Durchschnittlicher Umsatz pro Kontakt

Über NICE

NICE Systems ist ein weltweit führender Anbieter von IT-Lösungen für Quality Monitoring, Performance Management, Workforce Management, Sprachaufzeichnung und Sprachanalyse im Call Center. Mit NICE Applikationen analysieren Unternehmen Kundeninteraktionen über alle Kanäle hinweg, unterstützen Agenten in Echtzeit und steigern so Effizienz und Effektivität.

Die Lösungen von NICE verändern die Entscheidungsprozesse in Organisationen und versetzen sie in die Lage, die Leistung der Gesamtorganisation und der operativen Abläufe proaktiv zu verbessern. NICE hat mehr als 25.000 Kunden in über 150 Ländern, darunter mehr als 80 der Fortune-100-Unternehmen.



NICE Systems GmbH
Lyoner Straße 44-48
60528 Frankfurt

Telefon: +49 (0)69 971-770
Telefax: +49 (0)69 971-77200
E-Mail: info@nice.com

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung ist ohne Zustimmung des Herausgebers unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Alle Angaben sind ausführlich und sorgfältig recherchiert. Trotzdem übernimmt der Herausgeber keine Gewähr für ihre Richtigkeit. Markennamen und Warenzeichen sind Eigentum der jeweiligen Markeninhaber.

© 2012 NICE Systems