

# CallCenter for Finance

September 2011

Titelstory

Interview mit  
Dr. Florian Schümann  
Intercept Solutions

Im Workforce-Management  
liegen viele Potenziale brach

Eine Publikation von **gi** geldinstitute und **vb** versicherungsbetriebe

# Inhalt

## Titelstory

- 4 | Workforce-Management  
Interview mit Dr. Florian Schümann,  
Intercept Solutions

## Trends

- 6 | Banken verschenken Potenzial  
Social-Media-Benchmarking
- 8 | Banken setzen auf Qualität  
Kundenkontakte professionell pflegen
- 10 | Mehrwert durch Wissen  
Wie Datenqualität herstellbar ist
- 12 | Callcenter sind eine Hürde  
Versicherungsmakler zeigen sich mit Service unzufrieden
- 14 | „Bitte warten, Sie werden gleich verbunden“  
Die Problematik der kostenlosen Warteschleifen
- 16 | Schlüssel zur Markentreue  
Studie zeigt: Schnelligkeit und guter Service sind wichtig

## Praxis

- 18 | Telefondienste auf höchstem Niveau  
Sprachportal im Kundenservice von PAYBACK
- 20 | Ohne Analyse ist alles nichts  
Was Sprachanalysesoftware an Potenzial bietet
- 22 | Das Callcenter als Kompetenzträger  
Auslagern von Versicherungsservices an Dienstleister
- 24 | Geballte Beratungskompetenz  
Das Callcenter der PSD Bank Nürnberg
- 26 | Ganzheitlicher Service für die Finanzberatung  
AWD sichert höchste Qualitätsstandards
- 29 | Bank setzt auf Kampagnenerfolgsanalyse  
Customer Relationship Analytics
- 30 | „Wir bedienen Kunden nun persönlicher“  
Referenzstory Carglass

## Strategie

- 33 | Mehr Leistung statt Leitungen  
Callcenter als integrierter Full-Service-Dienstleister
- 34 | Reden ist Gold  
Kommunizieren will gelernt sein

## Raumkonzepte

- 36 | In Ruhe arbeiten können  
Symposium zeigt Handlungsmöglichkeiten auf
- 38 | (K)ein Presslufthammer hörbar  
Wie der Umbau im laufenden Betrieb ruhig verläuft
- 40 | Dringender Modernisierungsbedarf  
Befragungsergebnisse des buero-forums

## Events

- 44 | Social Media erfasst klassische Contactcenter  
Messen: Digital Touch, Be Connected und Voice+IP
- 45 | Von Cloud Computing zu Social Media  
Die Messe contact center trends

## Management

- 46 | 13 goldene Tipps zur Telefonakquise  
Einfach „gut rüberkommen“



6

Bild: spiral – Fotolia.com

Banken tun sich schwer, Social Media wirksam in ihre Kommunikationskanäle einzubinden. Zwar gibt es erste Gehversuche, nennenswerte Resonanz wird jedoch selten erreicht. Damit wird laut einer Studie Potenzial verschenkt. Der Fachbeitrag zeigt Handlungsmöglichkeiten auf.



18

Bild: PAYBACK

Das größte und erfolgreichste Bonusprogramm in Deutschland heißt PAYBACK. Rund 20 Millionen Kunden sammeln hier Punkte. Für optimalen telefonischen Self Service sorgt ein modernes Sprachdialogsystem.



36

Bild: Ecophon

Die Auseinandersetzung mit dem Thema Raumakustik im Arbeitsumfeld wird immer wichtiger. Moderne Ausstattung soll ein menschenfreundliches Umfeld gewährleisten. Wie das geschehen kann, zeigt ein Symposium in Köln.



Bild: Messe Frankfurt

44

Im Herbst 2011 gibt es wieder reichlich Termine mit Kongressen und Fachmessen. Wir zeigen Ihnen die wichtigsten Highlights auf, damit Sie wissen, was Sie erwartet. Lesen Sie dazu zum Beispiel unsere Vorberichte zu Digital Touch, Be Connected, Voice + IP und contact center trends.



Bild: Roman Milert – fotolia.com

Interview mit Dr. Florian Schümann, Intercept Solutions

# Workforce-Management

Workforce-Management ist eine Funktion, der in vielen Unternehmen nicht der nötige Stellenwert eingeräumt wird. Viele Potenziale liegen brach, sagt Dr. Florian Schümann, Geschäftsführer von Intercept Solutions, und erläutert diese im Interview näher.

**?** Herr Dr. Schümann, Sie beschäftigen sich seit 15 Jahren intensiv mit dem Thema „Workforce-Management“ und bieten mit PLANsation auch erfolgreich eine eigene Softwarelösung an. Sie vertreten die Meinung, dass Workforce-Management zu den unterschätzten Unternehmensfunktionen gehört. Können Sie dies kurz begründen?

**Florian Schümann:** Zunächst wundere ich mich immer wieder über die Unterversorgung der Wirtschaft mit smarten Workforce-Management-Lösungen. Es gibt Nachholbedarf. Viele Unternehmen können sich darauf freuen, wertvolle Potenziale heben zu können, was ja durch die Professionalisierung des Workforce-Managements erwiesenermaßen möglich ist.

Es wird auch künftig entscheidend vom Workforce-Management abhängen, wie gut Unternehmen ihre Customer-Contact-Bereiche hinsichtlich Kundenzufriedenheit, Arbeitszufriedenheit und Wirtschaftlichkeit ausbalancieren können. Allerdings glaube ich, dass die Workforce-Management-Aktivitäten künftig stärker auf die Interessen der Beschäftigten ausgerichtet werden müssen.

**?** Was meinen Sie genau mit „Unterversorgung im Bereich des Workforce-Managements“?

**Florian Schümann:** Erstens haben viele Unternehmen noch gar keine Workforce-Management-Software

im Einsatz und zweitens schöpfen viele die konzeptionellen und technischen Möglichkeiten, die in den letzten Jahren entstanden sind, nicht voll aus. Oftmals wird die Komplexität nicht bewältigt – schon bei kleineren Planungsszenarien erreicht man ja schnell mehrere Millionen Schichtkombinationsmöglichkeiten. Die Folge sind inflexible, intransparente und ungerechte Planungen, was Demotivationseffekte bei den Mitarbeitern freisetzen kann. Mit einer smarten Lösung lässt sich dies verhindern.

**?** Wie können sich Unternehmen bei der Personaleinsatzplanung besser an den Interessen der Beschäftigten ausrichten?

**Florian Schümann:** Wir müssen uns ja nur einen Moment lang überlegen, was Workforce-Management wirklich bedeutet.

Die allgemeine Lesart ist, dass es um das Management von Personalressourcen geht. Das stimmt zwar, oft wird aber übersehen, dass Workforce-Management tief in die Lebensgestaltung der Menschen eingreift, dass es also hier nicht nur um Personalressourcen, sondern um Individuen geht.

Hinzu kommt, dass die Probleme mit hohen Fluktuationsquoten und dem Rekrutment geeigneter Mitarbeiter ja existieren und die Situation sich vermutlich verschärfen wird, vor allem in Customer-Contact-Bereichen.

Da die Bedeutung der Kundenkommunikation als Wettbewerbsfaktor aber stetig zunimmt, weil sich Unternehmen gerade in Branchen mit austauschbaren Produkten hierdurch gut im Wettbewerb ausdifferenzieren können, müssen sich Unternehmen zunehmend der Loyalität der Mitarbeiter versichern. Workforce-Management kann hier einen entscheidenden Beitrag leisten, vor allem bei wachsenden Anforderungen an Arbeitszeitflexibilität bei gleichzeitiger Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit.

**?** Herr Dr. Schümann, Sie haben einen neuen Schichtplanungs-Algorithmus entwickelt, der Ihrer Aussage nach neue Maßstäbe im Bereich des Workforce-Managements setzen soll. Was ist das Besondere an Ihrer Methode?

**Florian Schümann:** Das ist zu viel der Ehre. Ich war an der Entwicklung lediglich beteiligt. Tatsächlich hat mein Partner, Carsten Busch, zusammen mit der GDV DL, einer Tochter des Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungswirtschaft, einen nagelneuen Algorithmus entwickelt.

Ein interdisziplinäres Team aus Agenten, Betriebsräten, Workforce-Managern, Psychologen, Mathematikern, Betriebswirten, Musikern und Programmierern investierte zusammengerechnet mehrere Personennjahre für die Entwicklung unserer „Fuzzy-Satisfaction-Heuristic“ –

so nennen wir unseren Algorithmus, der viele der eben angesprochenen Probleme bewältigen kann.

**?** Können Sie dies unseren Lesern näher erläutern?

**Florian Schümann:** Gern. Gefordert war ein Modell, das neben der Bedarfsorientierung – was die Zielfunktion darstellt – und verschiedenen Nebenbedingungen wie Gesetzen, Arbeitszeitmodellen und vielem mehr vor allem Egoismus auf der einen Seite und die Notwendigkeit, sich sozial zu verhalten, auf der anderen Seite in Einklang bringt. Hier handelt es sich um zwei wichtige psychologische Faktoren, die untrennbar mit der menschlichen Natur verknüpft, aber oft auch der Quell für Konflikte sind, es sei denn, die Balance aus Nehmen (also Egoismus) und Geben (also sozialem Handeln) funktioniert.

**?** Und wie haben Sie diese – doch immerhin urpsychologischen Aspekte – in Ihrem Algorithmus untergebracht?

**Florian Schümann:** Jeder würde gern nehmen und seine Wunscharbeitszeiten durchsetzen. In einer Gruppe, einer Organisation oder einem Unternehmen muss man aber nunmal Kompromisse machen, also auch geben, beispielsweise Flexibilität. Wir haben tatsächlich einen Algorithmus entwickelt, der Psychologie und Mathematik in Einklang bringt und so eine objektiv gerechte, bedarfsorientierte und somit effiziente Schicht- und Einsatzplanung ermöglicht. „Geben“ können die Beschäftigten Flexibilität und Bereitschaft. Wer zum Beispiel an den Tagen X, Y und Z eine Stunde länger arbeiten könnte, loggt sich in das System ein und gibt dies dort bekannt. Sofort erhält er dafür eine Gutschrift auf einem „Bereitschafts“-Punktekonto, so dass seine Flexibilität – sein soziales Verhalten – zunächst registriert wird. Um den Egoismus zu bedienen – und hier spreche ich das „Nehmen“ an – versucht der Algorithmus, alle Arbeitszeitwünsche zu erfüllen. Wenn dies wegen des Primats der Bedarfsdeckung nicht möglich ist, werden die Mitarbeiter mit „Nicht-Wunscherfüllungs“-Punkten entschädigt. Wenn also jemand von 9 bis 17 statt der gewünschten 8 bis 16 Uhr eingesetzt wurde, konnte der Egoismus nicht voll ausgelebt werden, aber zumindest gibt es dafür eine Kompensation.

**?** Was passiert mit den Bereitschafts- und Wunschkonten?

**Florian Schümann:** Künftige Planungen setzen auf den Punktekonten auf. Verkürzt kann man sagen, dass ein Mitarbeiter-Ranking nach Punkten erstellt wird. Je mehr Punkte jemand hat, desto besser sind seine Chancen, künftig Wünsche erfüllt zu bekommen. Die automatische Verwendung inklusive des Auf- und Abbaus der Punktekonten stellt einen absolut objektiven und somit gerechten Ausgleich zwischen Geben und Nehmen sicher. Niemand wird zu etwas gezwungen, niemand überverteilt, niemand bevorzugt. Man braucht sich nicht einmal aktiv zu beteiligen, weil man ja bei Abweichungen vom Wunsch automatisch entschädigt wird.



Dr. Florian Schümann, Geschäftsführer von Intercept Solutions.

**?** Bedeutet das, dass die Beschäftigten sich wegen des Auf- und Abbaus der Punktekonten ständig mit neuen Arbeitszeiten anfreunden müssen?

**Florian Schümann:** Nein, ganz im Gegenteil. Wir haben ermittelt, dass die Wünsche durchschnittlich zu 86 Prozent erfüllt werden. Zusätzlich können die Mitarbeiter über eine Schichttauschbörse im Internet untereinander tauschen. Dadurch kommen wir auf 90 Prozent und mehr Wunscherfüllung. Übersetzt bedeutet dies, dass man sich vier von fünf Arbeitstagen nach seinen Vorstellungen gestalten kann! Das eigentlich Faszinierende ist aber, dass alles geräuschlos im Hintergrund abläuft. Die Mitarbeiter loggen sich in einem browserbasierten Mitarbeiterterminal ein und pflegen ihre Wünsche und Präferenzen. Der Algorithmus greift dar-

auf zu und erledigt objektiv und vor allem transparent den Rest.

Der Vorteil ist, dass Sympathien und Antipathien bei der Entscheidung über Wunscherfüllung aufgrund des objektiven Verfahrens keine Rolle spielen, so dass sich für Unternehmen typische, meistens destruktive, mikropolitische Spieleleien reduzieren lassen.

**?** ... was sich positiv auf das Miteinander auswirkt.

**Florian Schümann:** Ja genau, denn die Vorgesetzten der Agenten – beispielsweise Teamleiter – müssen unpopuläre Entscheidungen nicht länger vertreten, weil der Algorithmus dieses nach objektiven und nachprüfbareren Kriterien übernimmt. Die Führungskräfte bieten also weniger Angriffsfläche, sparen Zeit und Nerven und werden so deutlich entlastet.

In unserem Algorithmus passiert ja auch nichts zufällig, sondern nach einem festgelegten Verfahren. Die gesamte Gerechtigkeitsproblematik entfällt also, weil für alle Mitarbeiter die gleichen Bedingungen herrschen. Das der Personaleinsatzplanung innewohnende Konfliktpotenzial lässt sich dadurch massiv reduzieren, so dass ein kultivierteres Miteinander die Folge ist. Das Arbeitsklima wird um Negativfaktoren bereinigt und Demotivation reduziert – ein echter Beitrag zu einer Unternehmenskultur.

**?** Ist der Algorithmus auf Customer-Contact-Bereiche spezialisiert?

**Florian Schümann:** Nein überhaupt nicht. Überall dort, wo die Anforderungen an die Flexibilisierung von Arbeitszeiten hoch sind, wo es aber auch um die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit geht, kann der Algorithmus erfolgreich eingesetzt werden.

**?** Lässt sich hieraus etwas für unsere Lesergruppe, die überwiegend aus dem Finance-Bereich stammt, ableiten?

**Florian Schümann:** Ich glaube, gerade hier erwarten die Kunden Solidität und Zuverlässigkeit, weil dies vertrauensbildend ist. Und das erreichen Sie nur, wenn Sie Mitarbeiter haben, auf die Sie bauen können. Ein mitarbeiterorientierter Workforce-Management-Ansatz kann hier einen Beitrag leisten.

**!** Herr Dr. Schümann, vielen Dank für das Gespräch!