

Stefan Helber • Raik Stolletz

Call Center Management in der Praxis

Strukturen und Prozesse
betriebswirtschaftlich optimieren

Mit 105 Abbildungen und 57 Tabellen



Springer

Inhaltsverzeichnis

Teil I Grundlagen: Verschaffen Sie sich einen Überblick

1	Inbound vs. Outbound: Was passiert eigentlich im Call Center?	3
1.1	Kennzeichnung und Aufgaben von Call Centern	3
1.2	Betriebsweisen von Call Centern	4
1.2.1	Inbound-Betrieb	4
1.2.2	Outbound-Betrieb	6
1.3	Komponenten von Call Centern	7
2	Einer wartet immer - aber warum?	11
2.1	Erscheinungsformen und Ursachen von Wartezeiten	11
2.2	Das grundlegende Modell eines Inbound Call Centers: Hiermit sollten Sie rechnen!	13
2.3	Einige erste Einsichten: So hängen die Kenngrößen zusammen	21
2.4	Rechnen Sie doch selbst: Was können Sie von <i>Ihrem</i> Call Center erwarten?	26
2.5	Der Tag hat viele Stunden: So aggregieren Sie die Kenngrößen	30
2.6	Literaturhinweise	33
2.6.1	Allgemeine Literatur zum Call Center Management	33
2.6.2	Warteschlangentheoretische Modelle mit Bezügen zum Call Center Management	34
3	Zentrale Zielgrößen: Woran wollen Sie sich orientieren?	39
3.1	Komponenten von Entscheidungsproblemen	39
3.2	Technische Zielgrößen im Inbound-Betrieb	41
3.3	Ökonomische Zielgrößen und Entscheidungsprobleme im Inbound Call Center	43
3.3.1	Tarifstrukturen bei Servicrufnummern für Inbound Call Center	43
3.3.2	Entscheidungssituationen im Überblick: Kostenminimierung oder Gewinnmaximierung?	46

VIII Inhaltsverzeichnis

3.3.3	Das Betreuungs-Call-Center	47
3.3.4	Das Vertriebs-Call-Center	52
3.3.5	Das Dienstleistungs-Call-Center	55
3.3.6	Literaturhinweise	58
3.4	Ökonomische Zielgrößen und Entscheidungsprobleme im Outbound Call Center	58

Teil II Strukturen: Geben Sie Ihren Call Centern einen effizienten Aufbau

4	Economies of Scale: Warum ist Ihre Betriebsgröße so wichtig?	73
4.1	Drei Inbound Call Center im Vergleich	73
4.2	Praxisfall zu den Economies of Scale	79
4.3	Economies of Scale im Outbound Call Center	86
5	Interactive Voice Response (TVR): Lassen Sie Maschinen sprechen	95
5.1	Funktionsweise und Anwendungsgebiete von IVR-Systemen	95
5.2	Ein Beispiel: Call Center mit und ohne IVR-System	98
6	Skills-Based Routing: Machen Sie es sich zu kompliziert?	103
6.1	Grundlagen des Skills-Based Routing: Anrufer- und Agentenauswahl	103
6.1.1	Was ist Skills-Based Routing?	103
6.1.2	Regeln zur Anruferauswahl	108
6.1.3	Regeln zur Agentenauswahl	110
6.1.4	Literaturhinweise zu Warteschlangenmodellen mit Skills-Based Routing	111
6.2	Ein einfaches Modell eines Call Centers mit Skills-Based Routing	114
6.2.1	Rechenbeispiel zur Anruferauswahl	114
6.2.2	Rechenbeispiel zur Agentenauswahl	118
6.2.3	Beispiel zur kombinierten Anrufer- und Agentenauswahl	122
6.2.4	Die Erkenntnis: Investieren Sie in die Ausbildung Ihrer Agenten - ein wenig!	126
6.3	Die Komplexitätsfalle (nicht alles, was möglich ist, ist auch sinnvoll)	129
7	E-Mails und Outbound-Gespräche: Schieben Sie die Arbeit doch vor sich her!	135
7.1	Die Ausgangssituation: Eine Agentengruppe telefoniert im Inbound-Betrieb	135
7.2	Eine Agentengruppe telefoniert und beantwortet E-Mails	140
7.3	Zwei Agentengruppen telefonieren und beantworten E-Mails	144
7.4	Zwei Agentengruppen telefonieren im Inbound- und Outbound-Betrieb	147

Teil III Prozesse: Planen Sie die täglichen Abläufe

8 Die Anrufprognose: Wie stabil ist Ihr Fundament? 155

8.1 Die Prognoseprobleme im Überblick 155

8.2 Prognoseverfahren für das Anrufaufkommen. 156

8.3 Prognose der Gesprächsdauer und der Wartezeittoleranz. 168

9 Die Personalbedarfsrechnung: Für eine Handvoll Agenten mehr. 171

9.1 Isolierte vs. periodenübergreifende Personalbedarfsrechnung 171

9.2 Personalbedarfsrechnung im Betreuungs-Call-Center. 173

9.3 Personalbedarfsrechnung im Vertriebs-Call-Center. 174

9.4 Personalbedarfsrechnung im Dienstleistungs-Call-Center. 180

10 Die Schicht- und Personaleinsatzplanung: Wer macht wann was? 185

10.1 Der Planungsprozeß im Überblick. 185

10.2 Personaleinsatzplanung mit gegebenen Schichttypen. 186

10.2.1 Grundmodell der Schichtplanung 186

10.2.2 Planung von Pausen. 190

10.2.3 Schichtvielfalt und flexible Arbeitszeitgestaltung. 191

10.3 Personaleinsatzplanung in Contact Centern. 198

10.4 Literaturhinweise und Erweiterungen. 204

A Berechnung der Kenngrößen des Warteschlangenmodells 207

Literaturverzeichnis 213