



WENIGER STRESS.

Vom Problem zum Betrieb im Hutchison Customer Contact Center

+ Ausgangslage und Zielsetzung

Hutchison 3G Austria GmbH ist ein 100 %-iges Tochterunternehmen von Hutchison Whampoa Limited in Hongkong und seit November 2000 UMTS Lizenz Inhaber. Unter der Marke 3 vereint das Unternehmen in Österreich Telefonie, Internet und Medien und ist mittlerweile mit über 240.000 Kunden Marktführer bei UMTS-Anwendungen. Seit Sommer 2005 nutzt Hutchison zur Optimierung von Call Center Abläufen USU-Wissensmanagement-Technologien.

Am Anfang stand das Problem – eine Kundenumfrage bei UMTS-Anwendern ergab im Frühjahr 2005 verbesserungsfähige Parameter. Die Kunden waren mit bestimmten Leistungen des Customer Contact Centers von Hutchison 3G Austria nicht zufrieden. Die in Erfurt agierende Service-Einheit bearbeitet mit etwa 80 Service-Agents derzeit täglich ca. 4.000 Anfragen.

Hutchison reagierte prompt: Es wurde ein SWAT-Team gebildet, das anhand verschiedener Methoden eine strukturierte Analyse und Ursachenforschung durchführen sollte. In einem Workshop sollten die Ursachen mit Hilfe eines so genannten Fishbone Diagrams eingegrenzt werden. Ziel dieser Cause and Effect Analyse war es, eine Liste aller möglichen Ursachen zu erhalten, die Auswirkungen auf ein Problem haben. Aufgrund der gefundenen Daten wurde ein so genanntes Pareto Chart erstellt, um die Gründe für die Unzufriedenheit der Kunden zu gewichten. Die Hauptursache war die Qualität der Informationen aus dem Contact Center. Nach diesem methodischen Procedere wussten die Verantwortlichen ganz genau, dass das existierende Knowledge Management System (KMS) unzureichend war und Abhilfe geschafft werden musste.

Es galt, ein neues KMS zu evaluieren und zu etablieren. Anhand eines Quality Function Deployment (QFD) entwickelte das Projektteam ein „House of Quality“ (HoQ). Dabei stellte man die Anforderungen den Funktionen der zu evaluierenden Software gegenüber und ermittelte den gewichteten Wert. Das Ergebnis lieferte ein klares Stärke-Schwäche-Profil einer Lösung im Vergleich zu einer anderen.

Hutchison entschied sich für den USU KnowledgeMiner, da er die geforderten Kriterien mit Abstand am besten erfüllte. Um die Anwendung, ihre Funktionsweise, Konfiguration und Architektur näher kennen zu lernen, folgte zunächst eine Testinstallation.

Parallel dazu entwickelte man die Ziele. Jeder, der als Nutznießer des neuen KnowledgeManagement-Tools identifiziert wurde, beteiligte sich aktiv an diesem Prozess. Also nicht nur die Service Agents, auch Sales oder Marketing. Entscheidend war, die Anwendung exakt auf die Bedürfnisse der Betroffenen zuzuschneiden.

Ein Beispiel: Bei Hutchison 3G Austria gibt es zahlreiche verschiedene Tarife und Handy Modelle. Die Preise der einzelnen Geräte richten sich nach vielen Kriterien wie Tarif, der Bindungsdauer, der Aktion etc. Diese Informationen stehen u. a. in einem großen Excel Sheet. Bei der Menge der Informationen sind sie jedoch fehleranfällig. Um Falschauskünfte zu vermeiden, zielte der Einsatz des Knowledge Management-Systems auf die schnelle und korrekte Beauskunftung der Kunden durch den Agent. Die Folge: viele Files, die exakt nur die Information enthalten, die auch abgefragt wurde, nur wenig Übersichten, wenig Risiko der Falschbeauskunftung, dafür mehr Aufwand für die Autoren der Dokumente. Diese mussten sämtliche Übersichten in einzelne Dokumente zerlegen. Insgesamt dauerte diese Vor-Projektphase etwa 4 Wochen.

+ Das Projekt

Die wichtigste Herausforderung war allerdings nicht die technische Umsetzung, sondern die strukturierte Aufarbeitung des Wissens und das Etablieren der Infrastruktur, der Prozesse und Rollen. Und das Schaffen persönlicher Vorteile für jeden Anwender. Gerade den weichen Faktoren kam dabei eine erfolgskritische Bedeutung zu.

Im Zuge eines Workshops definierten Vertreter aus den Business Abteilungen Kategorien zur Klassifizierung eines Teils des Dokumentenbestandes. Damit wurde das Testsystem gefüttert. Und in der Folge testeten Anwender das vorkonfigurierte System und dokumentierten ihre Erfahrungen. Auf dieser Basis erarbeitete man in einem weiteren Workshop praxisnähere Kategorien. Die Iterationen zielten darauf, die Anzahl der Ergebnisse so

stark einzuschränken, dass möglichst nur das korrekte Dokument gefunden wird. Binnen weniger Wochen wurde auf diese Weise die endgültige Kategoriestructur geformt.

Ein Beispiel:

Der Begriff „Motorola“ ist in ca. 40 Prozent aller Dokumente enthalten. Es gibt jedoch Preisinformationen über Motorola Geräte, Owners Manual's und Step-by-Step Anleitungen etc. Deswegen schuf man zunächst Kategorien für diese stark unterschiedlichen Dokumente. Auch die Kategoriebezeichnungen wurden auf Eindeutigkeit überprüft. Diese Bereiche befüllte man nun mit Dokumenten und bat Agents um einen weiteren Test. Wieder kristallisierte sich eine Verfeinerung heraus: Die Kategorie „Preise“ trennte unzureichend. Es gab regelmäßig Sales Aktionen, bei denen sich die Preise für Geräte und Tarife vom Standardportfolio unterschieden. Ein Agent, der sich in der Kategorie „Preise“ befand und das Suchwort „Motorola A1000“ eintippte, erhielt sowohl den Standardpreis als auch ein Dokument für jede Aktion, in der das o.g. Gerät angeboten wurde. Die Prämisse war jedoch, das Tool ganz auf die schnelle, telefonische Beauskunftung auszurichten. Darin – so musste das Projektteam feststellen, liegt ein großes Potenzial für falsche Auskunft. Ärger wäre vorprogrammiert, wenn einem Kunden als Preis für ein Gerät € 99,- genannt würde, er jedoch beim Kauf im Store mitgeteilt bekommt, dass er für diese Aktion gar nicht in Frage kommt, weil Sie nur für Neukunden gilt. Die Konsequenz: „Preise“ und „Aktionen“ mussten strikt getrennt werden.

In der Folge wurden etwa 8.000 Dokumente, die über das KMS zur Verfügung stehen sollten, überarbeitet und

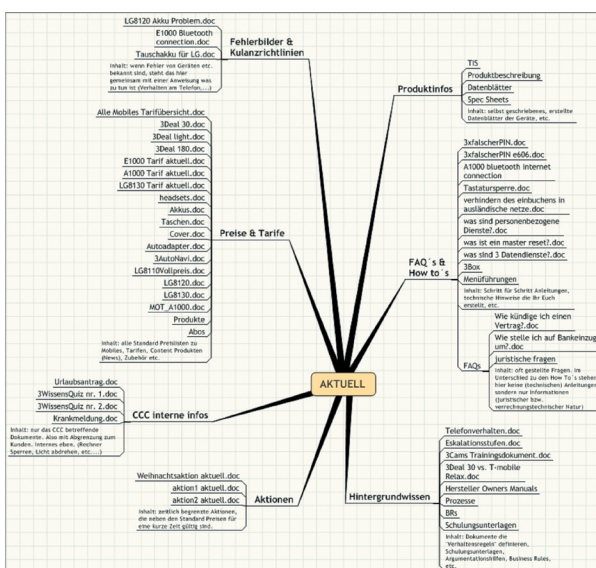


Abb.1: Kategoriefindung bei Hutchison

unter ergonomischen Gesichtspunkten neu formatiert. Für dieses inhaltliche Kernstück benötigten drei Personen etwa zwei Wochen. Die Formatvorlagen wurden zur besseren Differenzierung beispielsweise mit Farbcodes versehen. Eine einheitliche Nomenklatur und ein ruhiges Erscheinungsbild sorgten für leichte Lesbarkeit.

Aktionen (RGB 255, 255, 0)
CCC Interne Infos (RGB 244, 109, 106)
FAQs & How To's (RGB 0, 204, 255)
Fehlerbilder & Kulanzrichtlinien (RGB 170, 230, 10)
Hintergrundwissen (RGB 163, 166, 203)
Preise & Tarife (RGB 163, 166, 203)
Produktinfos (RGB 163, 166, 203)

Abb.2: Kategoriefindung bei Hutchison

Und die Prozesse? Sie sind entscheidend, um ein Knowledge Management nachhaltig aktiv zu halten. Es galt also, Abläufe zu etablieren, die sicherstellen, dass neues Wissen in das System gelangt und alte, nicht mehr gültige Informationen herausgenommen werden. Entwickelt wurde hierfür ein aufwändiger Authoring-Prozess. In regelmäßigen Intervallen geht das Infoteam auf die Fachabteilungen zu und bittet um eine Aktualitätsüberprüfung der einzelnen Dokumente. Diese sind verpflichtet, das Dokument zu prüfen und eventuelle Änderungen vorzunehmen. Auch neue Daten werden erstmals durch die Fachabteilung mitgeteilt. Diese Daten werden an das Infoteam übermittelt, das ein entsprechendes Dokumenten-Template auswählt und die Informationen aufbereitet. Ist dies geschehen, übergibt der Autor des Infoteams das Dokument an

einen zweiten Mitarbeiter zum Review. Erst wenn das Dokument also von mindestens zwei Autoren des Infoteams bearbeitet und für richtig befunden wurde und auch die Endbestätigung der Fachabteilung vorliegt, wird das Dokument im System veröffentlicht. Dieser Authoring-Prozess ist recht aufwändig und nicht immer notwendig. Jedoch bildet das Knowledge Management-System über die Agenten die Schnittstelle zum Kunden. Und so rechtfertigt sich der Mehraufwand in Relation zu unzufriedenen Kunden.

Um mit der Aktualität des Systems auch der Prozess des Wissenstransfers lebendig zu halten, mussten die verschiedenen Rollen also permanent interagieren: von den Autoren, über das Infoteam, die Fachabteilungen bis hin zum Management.

Nach der Implementierung des Systems innerhalb einer Woche im Mai 2005 dauerte die beschriebene Hauptphase des Projektes von Mitte Juli bis Ende Oktober 2005. Die Abstimmung und Zusammenarbeit mit den USU-Beratern verlief dabei reibungslos.

+ Conclusio und Ergebnisse

Kurz zusammengefasst haben sich bei Hutchison die folgenden Grundsätze für die Etablierung eines KMS bewährt:

- fundierte Problemforschung inklusive Datenanalyse, d.h. ein KMS nur dann einführen, wenn es auch wirklich die Lösung für das Problem ist
- sorgfältige Produktevaluierung (die genau passende Lösung ist die Beste)
- strikte Ausrichtung des Aufbaus an den Useranforderungen (Kategorien, Usability etc.)

- Definieren von realistischen, quantifizierbaren Zielen (nicht nur Projektzielen, sondern auch Business-Zielen)
- Schaffung von lebhaften Prozessen und persönlichen Vorteilen
- Etablierung des KMS als Institution (InfoTeam, Marketing etc.)
- KMS agil halten (review, review, review)

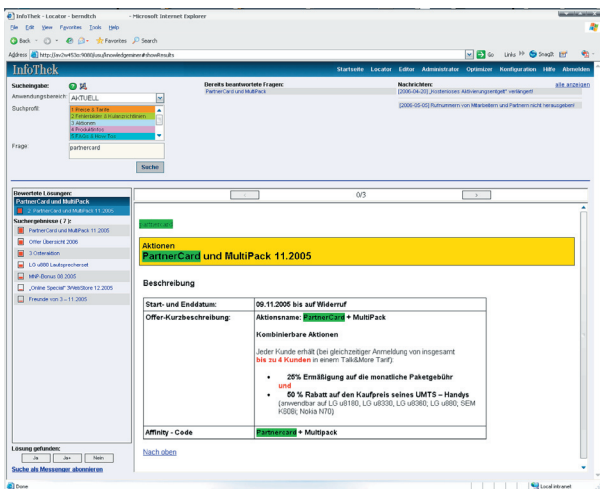


Abb.3: Kategoriefindung bei Hutchison

Hutchison hatte zu Beginn des Projektes die Ziele exakt definiert und die Parameter entwickelt, die als Indikatoren für eine bessere Performance dienen können. Deswegen waren die Kriterien klar, welche einen Erfolg zahlenmäßig fassbar machten.

So gab es vor allem die folgenden „metrics“: Anzahl der Suchen, Anzahl fehlerhafter Suchen, Zeit bis zum Finden der Lösung, Anzahl Klicks bis zum Finden der Lösung, Anzahl fehlerhafter Informationsweitergaben an den Kunden, Anzahl fehlender Lösungen (keine Lösung an

Kunden), Grad der Zufriedenstellung der Lösung (1-3), Grad des Stress während der Suche (1-5), Dauer des Lösungstransfers (an Kunden), Dauer des Gesprächs etc.

Wichtiger Gradmesser für diese Parameter sollte nicht nur das interne Feedback der Mitarbeiter sein, sondern insbesondere eine Kundenumfrage im ersten Quartal 2006. Erste Erfahrungen brachte das Weihnachtsgeschäft 2005. Ein echter Härte-test. Der Tenor war positiv: Bedienung gut, Stabilität sehr gut, Dokumentenqualität mittelmäßig. Und die Anzahl der fehlerhaften Suchen hatte sich deutlich vermindert.

Parallel dazu wurden regelmäßig Reviews durchgeführt und Anpassungen vorgenommen, z.B. weitere Dokumente überarbeitet oder Kontakt E-Mail Links integriert. Durch den Einsatz von Poll Monitoring konnten Antwortzeiten gemessen werden. Außerdem übertrug eine Schnittstelle die Daten aus der InfoThek in ein Data Warehouse.

Die Kundenbefragung im Frühjahr 2006 brachte dann die erhofften Verbesserungen: Über 80 Prozent der Kunden bescheinigten den Service Agents ein hohes bis sehr fundiertes Wissen. Mehr als 70 Prozent waren mit der angebotenen Lösung zufrieden bis sehr zufrieden. Als sehr zielführend beschrieben mehr als 80 Prozent die angebotene Lösung. Und drei von vier Befragten bewerteten die Leistungen des Contact Centers insgesamt mit gut bis sehr gut.