

# Der 10-Minuten-Test:

Wie gut sind Sie auf die Jahresverbrauchsabrechnung vorbereitet?

Als Verantwortlicher für die Kundenabrechnung werden Sie sicherlich mit verschiedensten Fragen auch innerhalb Ihres eigenen Hauses konfrontiert:

1. Sind wir gut auf den Versand der Jahresverbrauchsabrechnung (JVA) vorbereitet?
2. Ist das Kundencenter oder Call Center optimal für die zusätzlichen Aktivitäten vorbereitet?
3. Macht es Sinn, Teilprozesse an externe Dienstleister zu vergeben?
4. Wäre ein komplettes Outsourcing des JVA-Prozesses sinnvoll?

Um diese Fragen beantworten zu können, benötigen Sie keine aufwendige Prozessanalysen und im ersten Schritt auch keine externen Berater. Mit der Beantwortung einiger Fragen können Sie im Rahmen eines Self-Assessments sehr wohl abschätzen, wie professionell die JVA organisiert wurde und wo es noch Verbesserungspotentiale gibt. Die Fragen sind aus einer über 10jährigen Praxiserfahrung und vielen Gesprächen mit Versorgungsunternehmen unterschiedlicher Größe entstanden.

Für die Beantwortung der 22 Fragen benötigen Sie nur ca. 10 Minuten. Als Ergebnis erhalten sie Hinweis mit möglichen Handlungsalternativen.

Sie möchten detaillierter in die Diagnose einsteigen und sich mit Experten über ihre Prozesse und potentielle Optimierungsmaßnahmen unterhalten? Gerne nehmen unsere IT-Berater Kontakt zu Ihnen auf und besprechen gemeinsam mit Ihnen, welche Prozesse automatisiert werden könnten und wo potentielle Fehlerquellen liegen.

Wenn Sie Interesse an weiteren Leistungen der enerson-Gruppe oder an dem aktuellen Seminarkatalog der enerson academy haben, nehmen Sie bitte Kontakt mit uns auf oder schauen Sie auf unserer Web-Seite **[www.enerson.de](http://www.enerson.de)**

Kreuzen Sie bitte die für Sie zutreffenden Aussagen an. Am Schluss des Dokumentes finden Sie die Auswertung entsprechend Ihrer Gesamtpunktzahl. Die durchschnittliche Bearbeitungsdauer beträgt ca. 12 Minuten.

## Prozesse

<b>1. Prozessdarstellungen</b>		
Die Prozesse rund um die JVA sind allgemein bekannt und brauchen nicht dokumentiert zu werden.	0	Punkte
Es sind vor einiger Zeit Dokumentationen erstellt worden, die noch weitestgehend stimmen.	2	Punkte
Es sind einige Dokumentationen erstellt worden, die auch zentral abgelegt wurden. Es wurde aber kein Prozessverantwortlicher definiert.	4	Punkte
Alle Prozesse rund um die JVA sind mittels Verfahrens- und Arbeitsanweisungen beschrieben, die im Intranet allen Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Ein Prozessverantwortlicher wurde definiert, der sich um die Aktualisierungen kümmert.	6	Punkte
<b>2. Prozesskosten</b>		
Eine Erhebung der Prozesskosten ist nicht erforderlich, weil es sich bei der Abteilung nicht um ein Profitcenter handelt.	0	Punkte
Es gibt keine Bewertung der Prozesskosten. Es gibt nur einen groben Einnahmen-Ausgaben-Vergleich auf Basis einer Kostenstellenauswertung.	2	Punkte
Bei den großen Geschäftsprozessen gibt es eine grobe Vorstellung der Kosten auf Basis der Investitions-Kosten und der Personalkosten.	4	Punkte
Die Geschäftsprozesse und die Unterstützungsprozesse sind im Detail analysiert und monetär bewertet worden. Dadurch können jederzeit Aussagen über die Kosten einer Dienstleistung gemacht werden.	6	Punkte
<b>3. Prozessanalysen</b>		
Eine Prozessanalyse ist nicht erforderlich, weil die Abläufe optimal laufen.	0	Punkte
Wenn die Geschäftsleitung es fordert, werden die Prozesse überprüft.	2	Punkte
Die Prozesse werden analysiert, wenn es zu Problemen an den Schnittstellen kommt oder wenn es zu schweren Fehlern gekommen ist.	4	Punkte
Die Projekt- und Abteilungsleiter prüfen regelmäßig die Prozesse und leiten bei Optimierungen die notwendigen Verbesserungen ein.	6	Punkte

4. Kennzahlen ermitteln		
Kennzahlen werden nicht erfasst, weil niemand danach gefragt hat.	0	Punkte
Kennzahlen werden sporadisch ermittelt, aber das ist die Ausnahme. Der Versand der JVA klappt auch ohne Kennzahlenermittlung.	2	Punkte
Die Arbeitnehmervertretung erlaubt nach individueller Absprache, dass anonymisiert Kennzahlen ermittelt werden. Es werden aber keine Maßnahmen eingeleitet, wenn die geplanten Kennzahlen nicht erreicht werden.	4	Punkte
Das Sammeln von Kennzahlen ist betrieblich geregelt. Die Kennzahlen werden zu Steuerungszwecken regelmäßig erhoben und dem Team und dem Management berichtet.	6	Punkte
5. Projektsteuerung		
Es gibt keine Person, die für eine projekthafte Abwicklung der JVA zuständig ist.	0	Punkte
Irgendjemand schaut ab und zu auf den Projektverlauf und greift in besonders heiklen Fällen auch schon mal ein.	2	Punkte
Es gibt einen Verantwortlichen, der alle Aktivitäten rund um die JVA überwacht und dem Management berichtet. Allerdings hat die Person nicht die Kompetenz, steuernd in den Produktionsablauf einzugreifen.	4	Punkte
Ein verantwortlicher Mitarbeiter überwacht ständig die aktuellen Projektkennzahlen, greift aktiv in den Planungsprozess ein und sorgt für eine optimalen Einbindung aller beteiligten Organisationseinheiten.	6	Punkte
6. Kapazitätsabsprachen		
Zwischen den betroffenen Abteilungen gibt es kein Absprachen bezgl. der erforderlichen Kapazitäten.	0	Punkte
Es findet eine übergreifende Abstimmung bezgl. der benötigten Kapazitäten statt, aber die Möglichkeiten sind aufgrund einer starren Organisationsstruktur begrenzt.	2	Punkte
Die benötigten Kapazitäten werden mit allen Beteiligten intensiv besprochen und regelmäßig überprüft.	4	Punkte
Es findet ein gruppenübergreifender Kapazitätsausgleich statt. Fehlende Kapazitäten innerhalb einer Organisationseinheit werden durch anderen Fachbereiche aufgefüllt.	6	Punkte

## Mitarbeiter

7. Projektmeetings		
Es finden keine Projektmeetings statt.	0	Punkte
Die Fachverantwortlichen reffen sich in unregelmäßigen Abständen auf Zuruf.	2	Punkte
Es wird ein Projektteam etabliert, welches sich regelmäßig trifft. Einen zentral Verantwortlichen gibt es nicht.	4	Punkte
Das Projektteam trifft sich in regelmäßigen Abständen. Es gibt einen zentral Verantwortlichen, der zu den Meetings einlädt, eine Agenda erstellt und die >Ergebnisse protokolliert.	6	Punkte
8. Teamgespräche		
Teamgespräche sind nicht erforderlich, weil man sich sowieso regelmäßig trifft..	0	Punkte
Teamgespräche werden auf Wunsch durchgeführt. Die Entscheidung über die Durchführung obliegt den Teamleitern und den Mitarbeitern.	2	Punkte
Die Unternehmensleitung fördert die Durchführung von Teamgesprächen. Eine betriebliche Regelung dazu gibt es allerdings nicht.	4	Punkte
Jeder Teamleiter wird verpflichtet, regelmäßige Teamgespräche durchzuführen und den Nachweis zu erbringen, dass die Gespräche stattgefunden haben.	6	Punkte
9. Mitarbeitereinbindung		
Die Mitarbeiter sind automatisch eingebunden.	0	Punkte
Die Führungskräfte gehen bei Bedarf auf einzelne Personen zu und verteilen Sonderaufgaben.	2	Punkte
Bei Projekten und Sonderaufgaben wird das Interesse der Mitarbeiter abgefragt. Häufig müssen die Aufgaben aber zusätzlich zum Tagesgeschäft erledigt werden.	4	Punkte
Projekte und Sonderaufgaben werden intern ausgeschrieben. Die Mitarbeiter werden für die Erledigung der Aufgaben freigestellt, die Unternehmensleitung honoriert den Einsatz.	6	Punkte

10. Prämiensystem		
Die Mitarbeiter werden leistungsgerecht vergütet, so dass ein Prämiensystem nicht erforderlich ist.	0	Punkte
Für ganz herausragende Leistungen werden in Einzelfällen Prämien gezahlt. Die Entscheidung darüber fällt die Geschäftsleitung.	2	Punkte
Es gibt eine Prämienzahlung für die gesamten Abteilungen. Es gibt keine individuellen Anreize.	4	Punkte
Es gibt eine jährliche, individuelle Zielvereinbarung. Das Prämiensystem ist transparent und wird einmal individuell leistungsgerecht ausgeschüttet.	6	Punkte
11. Fluktuation		
Die aktuellen Zahlen sind mir nicht bekannt.	0	Punkte
Die Fluktuation liegt bei über 20 % pro Jahr.	2	Punkte
Die Fluktuation liegt zwischen 5 - 20 % pro Jahr.	4	Punkte
Die Fluktuation liegt unter 5 % pro Jahr.	6	Punkte
12. Interne Kommunikation		
Interne Informationen werden weitestgehend in persönlichen Gesprächen weitergegeben.	0	Punkte
Es gibt sporadisch Teamsitzungen, auf denen die neuesten Informationen kommuniziert werden. Ab und zu werden Informationen mittels interner Umläufe weitergegeben.	2	Punkte
Es finden regelmäßig Teamsitzungen statt, auf denen die neuesten Informationen verteilt werden. Ab und zu stehen auch Informationen im Intranet.	4	Punkte
Es gibt ein internes Kommunikationskonzept. Die Mitarbeiter werden regelmäßig in Teamsitzungen über aktuelle Veränderungen informiert. Jeder Mitarbeiter hat Zugriff auf Informationen im firmeneigenen Intranet.	6	Punkte

## Schulung, Weiterbildung

<p>13. Coaching, Patenschaften</p> <p>Eine Einweisung neuer Mitarbeiter gibt es nicht. Erfahrene und kompetente Mitarbeiter helfen auf Anfrage.</p> <p>Bei neuen Mitarbeitern gibt es ein mehr oder weniger strukturierte Einarbeitung, erfahrene Kollegen unterstützen. Ab und zu trifft man sich innerhalb des Teams, um Fachfragen zu diskutieren.</p> <p>Neue Mitarbeiter erhalten eine gezielte Einarbeitung. Sporadisch trifft sich das Team, um Fachfragen zu diskutieren. Je nach Thema kommt es zu Nachschulungen.</p> <p>Neue Mitarbeiter bekommen in den ersten Tagen einen Paten zugeordnet, der als direkter Ansprechpartner alle Fach- und Inhaltsfragen bespricht. Darüber hinaus gibt es einen Einarbeitungsplan, der gezielt abgearbeitet wird.</p>	<p>0</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>6</p>	<p>Punkte</p> <p>Punkte</p> <p>Punkte</p> <p>Punkte</p>
<p>14. Schulungen</p> <p>Schulungen werden dann genehmigt, wenn das Budget dies zum Ende des Jahres noch ermöglicht.</p> <p>Es gibt ein festes Kontingent an Schulungstagen, die durch die Abteilungsleitung auf die Mitarbeiter verteilt werden, wenn es die aktuelle Situation erlaubt.</p> <p>Die Mitarbeiter besprechen zusammen mit den Vorgesetzten, ob eine Schulung erforderlich ist und genehmigen diese in Abhängigkeit der aktuellen Arbeitsbelastung.</p> <p>Es gibt eine jährliche Weiterbildungs- und Schulungsplanung, die die Mitarbeiter individuell zusammen mit den Vorgesetzten und Trainern besprechen.</p>	<p>0</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>6</p>	<p>Punkte</p> <p>Punkte</p> <p>Punkte</p> <p>Punkte</p>
<p>15. Wissensdatenbank</p> <p>Das Wissen der erfahrenen Kollegen wird in den Gesprächen am Arbeitsplatz weitergegeben.</p> <p>Die wesentlichen Informationen sind zwar niedergeschrieben, aber nicht strukturiert abgelegt. Es kann aber jeder Mitarbeiter auf diese Daten zugreifen.</p> <p>Die Informationen werden durch verantwortliche Personen auf einem zentralen Server zur Verfügung gestellt. Die Aktualisierung erfolgt sporadisch.</p> <p>Es gibt eine Wissensdatenbank, auf die jeder Mitarbeiter online Zugriff hat. Die Datenbank wird regelmäßig durch eine verantwortliche Person aktualisiert.</p>	<p>0</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>6</p>	<p>Punkte</p> <p>Punkte</p> <p>Punkte</p> <p>Punkte</p>

## Datenschutz, Datensicherheit

16. Revision		
Die Revision kümmert sich nicht um das Tagesgeschäft.	0	Punkte
Die Revision ist sporadisch da, aber es wird anschließend nicht viel geändert.	2	Punkte
Die Revision hat einmal die Prozesse geprüft und alle angemerkten Schwachstellen wurden beseitigt.	4	Punkte
Die Revision wird regelmäßig eingebunden und es werden regelmäßig Revisions-Audit durchgeführt.	6	Punkte
17. Datenschutz		
Es gibt keine schriftlichen Regeln, wie Daten gespeichert werden. Jeder Mitarbeiter ist selbst dafür verantwortlich.	0	Punkte
Die Daten werden auf lokalen Rechnern gespeichert, damit kein anderer Mitarbeiter Zugriff hat. Jeder Mitarbeiter hat eine Geheimhaltungserklärung unterschrieben.	2	Punkte
Die Daten werden auf zentralen Servern gespeichert und es gibt ein abgestuftes Zugriffskonzept. Jeder Mitarbeiter hat eine Geheimhaltungserklärung unterschrieben.	4	Punkte
Die Speicherung der Daten erfolgt auf Basis einer Betrieblichen Regelung. Die Einhaltung der Regeln und Verfahren wird durch einen offiziell ernannten Datenschutzbeauftragten überprüft.	6	Punkte
18. Datensicherheit, Datensicherung		
Jeder Mitarbeiter ist für die Speicherung seiner Daten selbst verantwortlich. Die Rechner sind mit einem Passwort geschützt.	0	Punkte
Es gibt Arbeitsanweisungen, dass die Daten auf den lokalen Rechnern täglich gesichert werden müssen. Das persönliche Passwort muss in regelmäßigen Abständen geändert werden.	2	Punkte
Es gibt ein Passwortkonzept für die Arbeitsplatzrechner. Die Daten stehen auf zentralen Servern und sind gegen unerlaubten Zugriff geschützt. Die Daten werden täglich gesichert, ein Notfallkonzept gibt es nicht.	4	Punkte
Die Rechner-Systeme stehen in einem Hochsicherheitsraum, die Daten werden gespiegelt und täglich gesichert. Zusätzlich gibt es ein Notfallrechenzentrum. Die Einhaltung des Passwort- und Sicherheitskonzeptes wird regelmäßig durch die Revision geprüft.	6	Punkte

## Qualitätsmanagement

19. Qualitätsmanagementsystem		
Ein Qualitätsmanagementsystem ist nicht erforderlich, da schon immer Qualität produziert wurde.	0	Punkte
Manchmal werden Prozesse nach Qualitätsmaßstäben beschrieben, allerdings gibt es keinen Hauptverantwortlichen.	2	Punkte
Einige Prozesse wurden in Anlehnung an die Norm beschrieben, sind aber nicht zertifiziert. Eine ausgewählte Person kümmert sich um die Dokumentation.	4	Punkte
Das Unternehmen ist gem. der gültigen Qualitätsnorm zertifiziert. Ein QM-Beauftragter ist ernannt.	6	Punkte
20. Service-Level-Agreement (SLA)		
Die Vereinbarung von SLAs ist nicht erforderlich, da die Tagesarbeit auch so gut funktioniert.	0	Punkte
Es wurden vereinzelt SLAs an den Schnittstellen zu anderen Fachabteilungen im Rahmen von Protokollen vereinbart.	2	Punkte
Es sind SLAs mit internen und externen Fachbereichen bzw. Partnern vereinbart worden. Das Einhalten der Vereinbarungen wird sporadisch überprüft, Eskalationsstufen gibt es nicht.	4	Punkte
Es sind schriftliche SLAs mit den Partnern abgeschlossen worden, häufig gibt es Dienstleistungsverträge. Über die Einhaltung der vereinbarten Qualitätskriterien wird mind. monatlich berichtet, bei Nichteinhaltung greifen Eskalationsstufen.	6	Punkte
21. Ständige Verbesserungen		
Die Prozesse werden bei Bedarf überprüft.	0	Punkte
Wenn Prozessdefizite benannt werden, werden die Prozesse angepasst, wenn es die Zeit erlaubt.	2	Punkte
Wenn das Management der Meinung ist, dass eine Überarbeitung der Prozesse erforderlich ist, werden die Mitarbeiter für eine Überarbeitung freigestellt.	4	Punkte
Jede Führungskraft wird im Rahmen der jährlichen Zielvereinbarungen daran gemessen, dass die Prozesse regelmäßig überprüft und kontinuierlich verbessert werden.	6	Punkte

22. Berichtung		
Auf Anforderung vom Management wird über die aktuellen Produktionszahlen berichtet.	0	Punkte
Es gibt unregelmäßige Auswertungen, die an die Führung berichtet wird.	2	Punkte
Es gibt regelmäßige Berichte, die zwar an das mittlere Management aber nicht an die Geschäftsführung versendet werden.	4	Punkte
Über die Produktionskennzahlen und die vereinbarten Qualitätskennzahlen wird gegenüber der Geschäftsleitung regelmäßig berichtet. Auf Wunsch erfolgen Detailanalysen und wöchentliche Berichtigungen	6	Punkte

## **Bewertung**

### **0 – 44 Punkte**

Eigentlich ist es verwunderlich, dass das Kundenzentrum noch nicht geschlossen wurde.

Man schlägt sich mehr schlecht als recht durch den Tag, den Mitarbeitern macht die Arbeit keinen Spaß und die Kunden sind häufig unzufrieden. Jeden Tag geht sehr viel Energie verloren, weil man intern über Zuständigkeiten und Abläufe diskutiert und dabei vergisst, dass der Kunde häufig warten muss. Die noch zu bearbeitenden Dokumente stapeln sich und täglich kommen neue Beschwerdebriefe hinzu. Das ist aber nicht besonders dramatisch, da der Kunde in den gehandelten Sparten „Gas und Wasser“ sowieso nicht wechselt und mit diesen Zuständen irgendwie lebt.

Gegenüber dem Management wird keine vernünftige Kennzahl kommuniziert. Das liegt daran u.a. daran, dass man aufgrund der sehr guten Gewinnsituation des Unternehmens nicht wirklich auf die Kosten schauen muss. Die Steuerung beruht auf der Erkenntnis, dass der Kunde als erstes bearbeitet wird, der am lautesten schreit bzw. jemanden aus der Geschäftsleitung kennt. Im Kundenzentrum arbeiten zu müssen kommt innerhalb der Firma einer Strafversetzung gleich und die Mitarbeiter warten darauf, endlich einmal wieder etwas Vernünftiges machen zu können, um vor der Geschäftsleitung positiv dazustehen. Wenn die allgemeine Arbeitsmarktsituation günstiger wäre, gäbe es sicherlich einige Kündigungen.

Unter Berücksichtigung dieser Punkte sollte kurzfristig überlegt werden, ob ein Dienstleister die Prozesse an der Kundenschnittstelle übernehmen soll.

### **45-80 Punkte**

Es ist nicht wirklich klar, ob das Kundenzentrum von der Geschäftsleitung tatsächlich gewünscht wird oder nur aus strategischen Gesichtspunkten aufgebaut wurde. Die Unternehmensleitung akzeptiert das Zentrum, scheut aber zusätzliche Investitionen in Infrastruktur, Technik oder sogar Personalressourcen. Die Arbeitnehmervertretung erlaubt nicht,

Produktionskennzahlen zu ermitteln, um die Kapazitäten auch nur halbwegs vernünftig den Tagesschwankungen anpassen zu können. Aus diesem Grund gibt es kaum die Möglichkeit, Kosten und Nutzen in einem vernünftigen Maße darzustellen und dem Management transparent zu machen. Doppelarbeiten sind aufgrund der weitestgehend nicht dokumentierten Abläufe und Zuständigkeiten unvermeidlich.

Die Arbeit wird von wenigen KeyUsers bewältigt, die den Gedanken der Kundenorientierung verinnerlicht haben. Schulungen werden dann genehmigt, wenn die Mitarbeiter sich diesen Wunsch zuvor durch außergewöhnliche Sonderaktionen, wie z.B. einen Einsatz am Wochenende, erarbeitet haben. Die Entlohnung der Mitarbeiter erfolgt nach einem weitestgehend starren Prinzip: Je älter der Mitarbeiter ist und umso länger er im Unternehmen beschäftigt ist, desto höher fällt die Prämie aus. Sobald interne Stellenausschreibungen am Infobrett hängen, bewerben sich die Mitarbeiter des Kundenzentrums in andere Abteilungen.

Der Unternehmenserfolg könnte durch ein Teil-Outsourcing positiv beeinflusst werden. Dafür müsste ein klarer Schnitt gezogen werden:

- Konzentration auf das Kerngeschäft der Sondervertragskunden, bestimmter Schlüsselkunden und auf eine Optimierung des Inkassobetriebes.
- Aufbau geeigneter Strukturen auf, den externen Dienstleister steuern zu können.

Unter diesen Bedingungen wird das Unternehmen auch bei geänderten Rahmenbedingungen im Markt erfolgreich sein.

### **81-100 Punkte**

Das Kundenzentrum wurde in den letzten Jahren schon recht vernünftig organisiert, teilweise sogar gegen erhebliche interne Widerstände. Es gibt allerdings immer mal wieder Grenzen.

Und trotzdem gibt es immer wieder Themen, bei denen Sie nicht weiterkommen. Besonders wenn es um zusätzliche Kapazitäten geht, egal ob für Spitzenzeiten oder für besondere Kampagnen, kämpfen Sie gegen

Windmühlen. Ihre Mitarbeiter machen weitestgehend mit, einige ausgewählte Personen haben sogar richtig Spaß an der Arbeit. Sie wissen aber auch, dass alles zusammenbricht, wenn diese Personen Ihre Abteilung verlassen.

Sie schaffen es leider nicht ganz, die Prozesse und die damit verbundenen Aufwände und Kosten transparent zu machen. Das führt immer wieder zu heftigen Diskussionen auf dem Rücken unzufriedener Kunden, die in der Telefonwarteschleife herumirren und Monate auf die Beantwortung der Briefe warten.

Um die täglichen Aufgaben vernünftig steuern zu können, fehlt die Unterstützung der Arbeitnehmersvertretung, so dass die erforderlichen Werkzeuge nicht beschafft bzw. eingesetzt werden können. In Einzelfällen schaffen Sie es, einige Mitarbeiter zu Schulungen zu schicken. Von einem Weiterbildungs- bzw. Personalentwicklungskonzept sind Sie allerdings noch sehr weit entfernt.

Außergewöhnliche Leistungen und Einsätze rechnen sich für den einzelnen Mitarbeiter nicht wirklich. Es gibt zwar ein Prämien-/ Leistungssystem, aber dies wird seit Jahren im Rahmen einer Gleichverteilung auf alle Mitarbeiter angewandt.

Schulungen können dann besucht werden, wenn das Budget zum Ende des Jahres noch etwas erlaubt und wenn es nicht übertrieben wird. Ein interner Erfahrungsaustausch findet am Kaffeeautomaten statt, bei dem auch die neuesten Informationen ausgetauscht werden.

Helfen Sie Ihren Mitarbeitern zu mehr Spaß an der Arbeit und befreien Sie sie von dem lästigen Massengeschäft. Reduzieren Sie die Mannschaft auf wenige Personen und schaffen Sie dadurch ein sehr schlagkräftiges, kundenorientiertes Team. Dies können Sie durch das Einschalten eines externen Dienstleisters erreichen, der immer dann einspringt, wenn Ihre Mitarbeiter nicht telefonieren oder keine Dokumente bearbeiten können. Wann der Mitarbeiter die Weiterleitungstaste drückt, liegt in seiner Verantwortung. Gründe dafür können sein, dass er gerade von einem „schwierigen“ Kunden besucht wird oder sich um einen komplexen Beschwerdebrief kümmern muss.

Ihre persönliche Aufgabe wird es sein, die Gesamtprozesse zu steuern und den externen Dienstleister optimal in die bestehenden Prozesse zu integrieren. Das alleine ist ein Fulltimejob.

### **100-120 Punkte**

Sie sind schon auf einem sehr guten Weg. Wesentliche Komponenten eines professionellen Call-Centers / UHD beherrschen Sie bereits. Es hakt allerdings hier und da im Detail. Sicherlich sind die einen oder anderen Abläufe noch nicht durchweg transparent und an den Schnittstellen klemmt es auch schon einmal. Vielleicht würden Sie auch das eine oder andere noch gerne übernehmen, aber an dieser Stelle haben Sie möglicherweise nicht immer die volle Rückendeckung durch das Management oder durch die Arbeitnehmervertretung.

Es macht keinen Sinn, das Tagesgeschäft an einen externen Dienstleister zu vergeben, dazu haben Sie es zu gut im Griff. Sie sollten aber für die Abdeckung von Spitzenlasten oder bei Sonderkampagnen (z.B. Mailing-Aktionen, Einführung einer Kundenkarte, neue Tarife) einen Partner dazu holen. Es wäre auch denkbar, dass der Partner Sie von dem Massengeschäft bei den B-Kunden befreit, so dass Sie sich auf die A-Kunden konzentrieren können.

Vielleicht hilft auch eine Arbeitsteilung bei der Bearbeitung von Dokumenten, der Organisation von Schulungen oder der gemeinsamen Nutzung von Ressourcen und Infrastrukturen, z.B. bei dem Coaching der Agenten. Es gibt viele Möglichkeiten für sinnvolle Kooperationen mit einem externen Partner. Die Fähigkeiten, diesen Dienstleister zu steuern, haben Sie jedenfalls.

### **121-132 Punkte**

Herzlichen Glückwunsch. Wenn man Ihr Ergebnis an den aktuellen Befragungen und Markt-Untersuchungen spiegelt, dann haben Sie ein durchweg professionell organisiertes Call-Center bzw. UHD aufgebaut. Ihre Kunden sind mit Ihnen zufrieden, die internen Abläufe sind transparent und revisionsfest, die Mitarbeiter arbeiten gerne bei Ihnen und Sie können

gegenüber dem Management jederzeit die Leistungsfähigkeit Ihres Bereiches darstellen. Sie arbeiten konsequent an möglichen Verbesserungen und hören nie auf, jeden Monat noch ein Stück besser zu werden.

Da Sie jedem Benchmark standhalten würden und absolut marktfähig sind, sollten Sie sich ernsthaft überlegen, die Leistung auch Dritten anzubieten. Trauen Sie sich und machen Sie dem Management einen entsprechenden Vorschlag.

Last but not least: In dieser Situation macht es absolut keinen Sinn, auch nur Teile Ihrer Dienstleistung an einen externen Dienstleister zu vergeben.