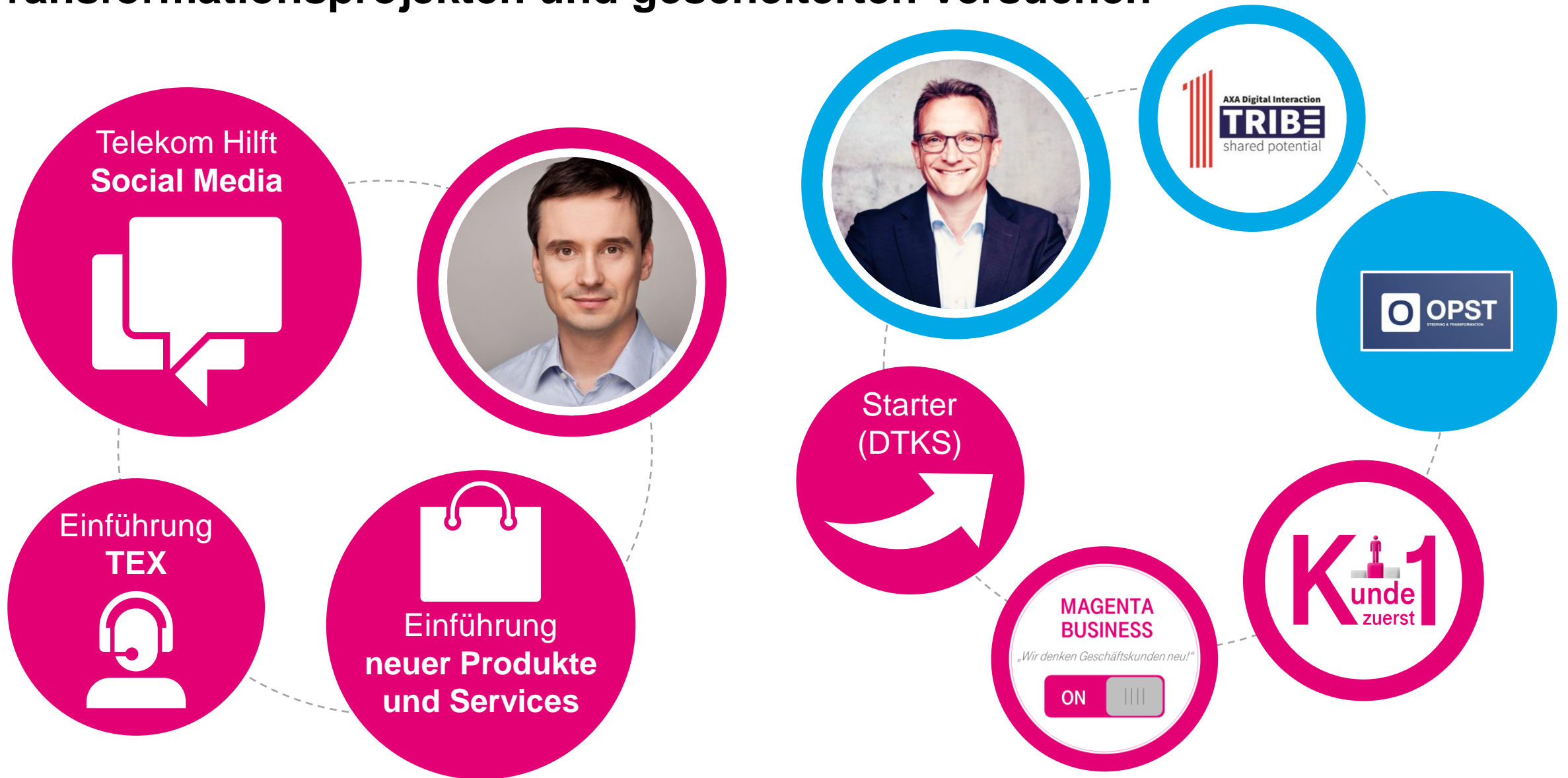


Agile Operations im Kundenservice?



Dominik Bauersch (Axa Konzern AG)
Onno Hoffmann (Deutsche Telekom Service GmbH)

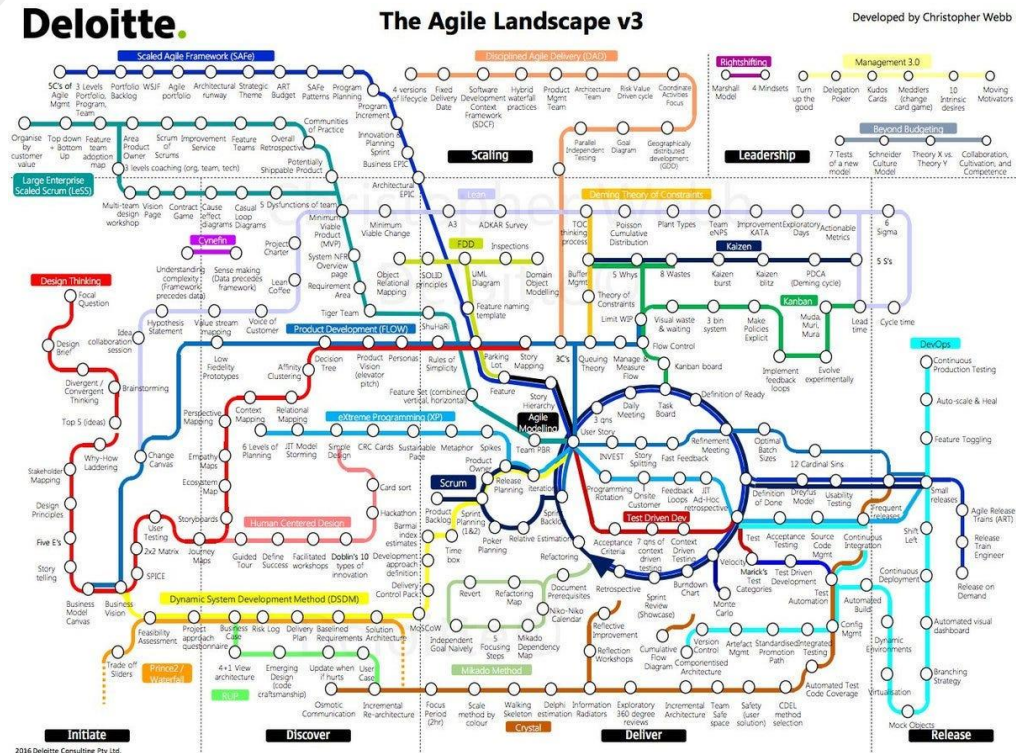
Ein Erfahrungsbericht auf Basis von erfolgreichen Transformationsprojekten und gescheiterten Versuchen



Keine Sorge, kein weiteres Framework, ...

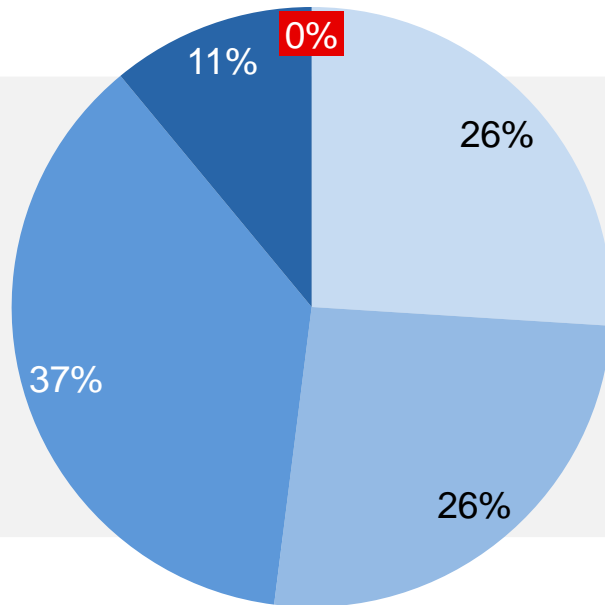


... sondern nur eine Frage:
Können agile Prinzipien und
Methoden helfen den
Kundenservice besser
zu machen?

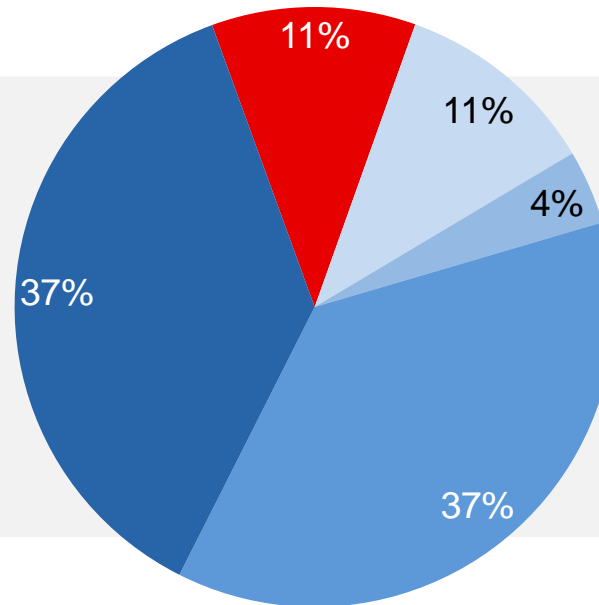


Befragung unter Versicherern: Operations und Service sind weitestgehend „unentdecktes agiles Land“

Status Quo Transformation



Zielbild Transformation



- Das komplette Unternehmen (inklusive Service und Operations)
- Punktuell
- Fokus auf agile Entwicklung DevOps
- Fokus auf Integration Anforderungsmanagement/IT BizDevOps
- Fokus auf E2E-Tribes

Rahmenbedingungen verändern sich ständig. Und genau dabei soll Agile helfen?!

- Einfache, regelbasierte Geschäftsvorfälle gehen zurück
- „Call is still king“ aber digitale Interaktionen nehmen zu
- Organisationen werden kleiner und anfälliger für Krisen
- Anspruch: Mehrwerte aus persönlichen Interaktionen heben
- Komplexität für und Anforderungen an Mitarbeiter steigen
- Weiterhin hoher Kostendruck auf Service-Organisationen



Die Digitalisierung verändert die Rolle des Customer Contact Centers. Die Mitarbeiter verbringen viel weniger Zeit mit der Bearbeitung einfacher, transaktionaler Anrufe, da mehr dieser Anfragen über digitale Kanäle abgewickelt werden. **Stattdessen liegt ihr Fokus zunehmend auf hochqualifizierten, hochwertigen Aufgaben**, wie z. B. komplexen Supportanfragen oder Möglichkeiten zur Umsatzgenerierung.



Quelle: McKinsey

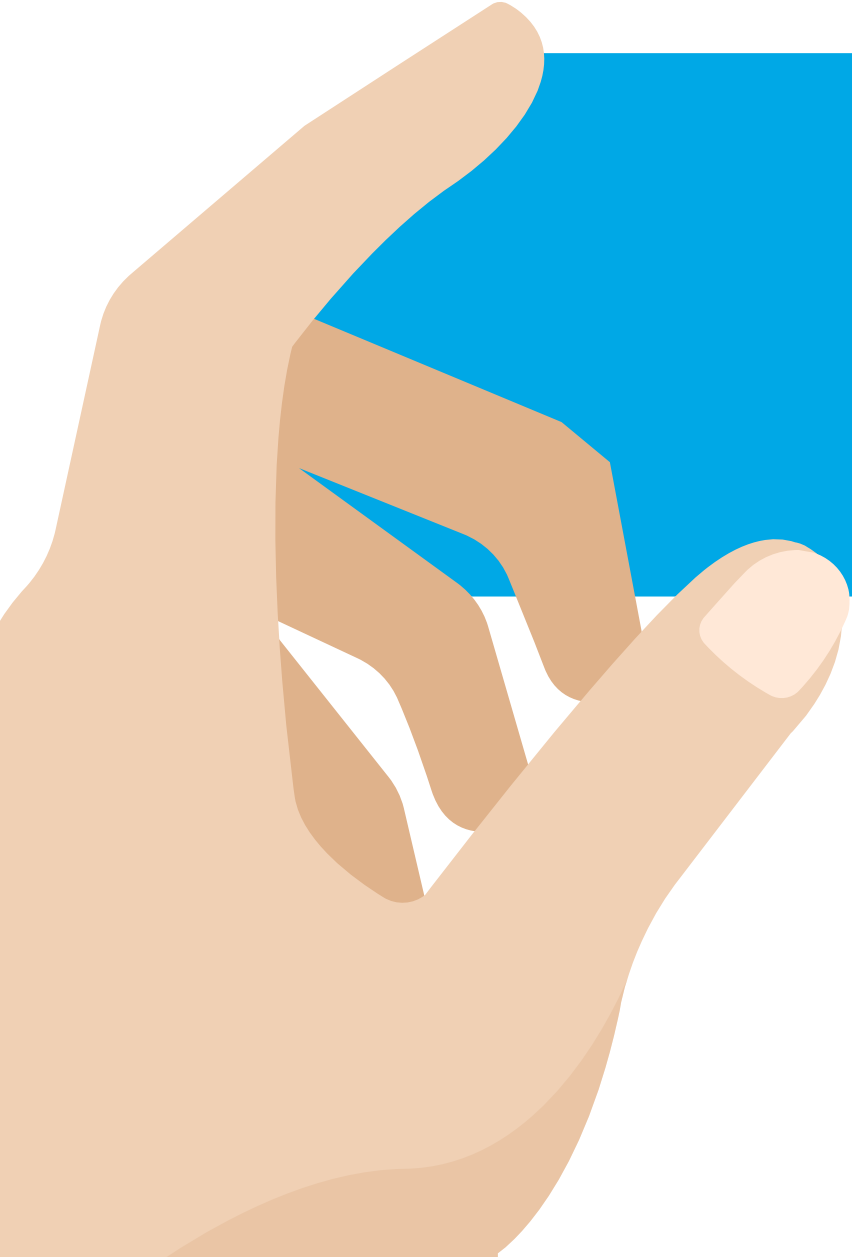


In der Tat klingen die agilen Versprechen verheißungsvoll



Realität in vielen Callcentern

- Sales und Effizienzdruck
- Steigende Komplexität und Kundenerwartung
- Mitarbeiterzufriedenheit und -fluktuation
- Stapelverarbeitung in der Servicekrise
- Weiterleitungseldorado
- IVR- und Warteschleifenhölle



ALSO: WIE KANN AGILE@OPERATIONS JENSEITS VON WORKSHOPS AUSSEHEN?



Agile Methoden im Service!

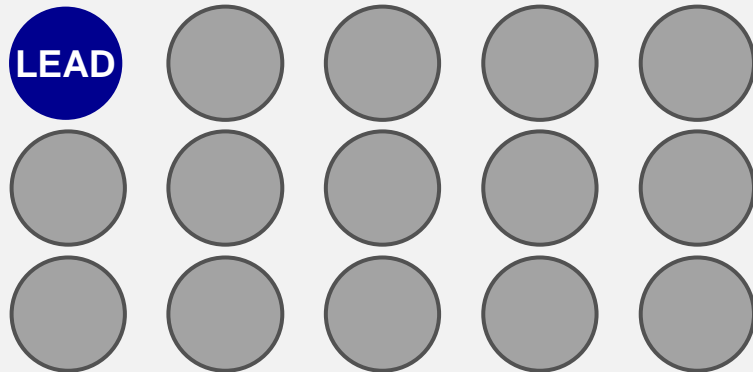
- Service-IT agil managen? Klar!
- OKRs im Management? Auch!
- Daily Stand Ups? Machen wir schon länger als es Agile gibt!
- Service Agents in Projekten? Logo!
- KVP-Squads? Funktioniert gut!
- Workshops zu Werten & Kultur? Wenn es der Service-Level erlaubt!
- Und sowieso: Alle machen jetzt agil. Wir müssen auch was machen!

Aber ...

- ... was bedeutet Agile@Scale im Sinne einer kulturellen und organisatorischen Transformation für den Kundenservice?
- ... was bedeutet es im Tagesgeschäft für die MitarbeiterInnen im Service-Center?
- ... wie können konkrete Ansätze aussehen?

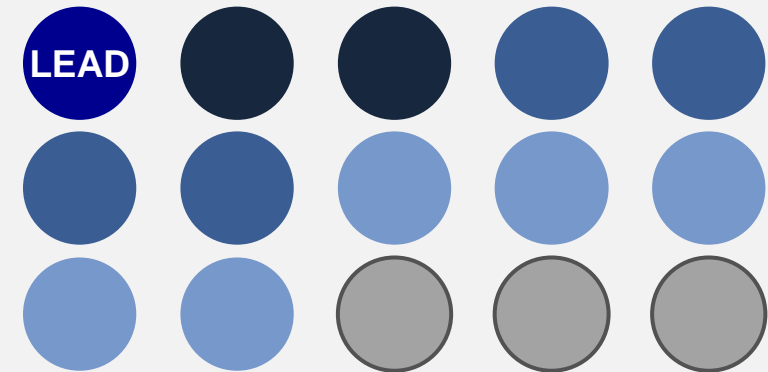
Axa: Team-Transformation in kleinen Schritten

Wo kommen wir her?



- Gründung AXA Customer Care GmbH
- Kundentelefonie
 - Professionelles Contact Center
 - Funktionale Optimierung (Erreichbarkeit / Effizienz / Kosten)
- Fokussierung auf Kontaktqualität / NPS
- Neue Kontaktkanäle (Chat, Social-Media...)
- Weiterleitung an Backoffice/2nd Level

Wo wir heute stehen!



- Einstieg ins Team mit Kundentelefonie
- Vertriebstelefonie als nächste Entwicklungsstufe
- Mischprofil aus Telefonie und Sachbearbeitung (50/50)
 - Flex-Steigerung
 - Karrierepfad (eNPS)
 - Pilot flexible Arbeitszeiten
- Integration E-Mail (Pilot)
 - Weniger Weiterleitung, Lösung im Team

Erfahrungsbericht K1: Ist die Call Handling Time der Gegner der Lösungsquote?

Kunde
zuerst **1**



- Konzernweites CX-Programm
- Was bedeutet das für den 1st Level?
- Lösungsquote nachhaltig steigern!
- Wette der Teams: gebt die AHT frei und wir steigern die Lösungsquote und senken Weiterleitungen!



Nach langen Diskussionen, Vereinbarungen und einem Piloten mit einigen hundert Agenten ging eins durch die Decke:

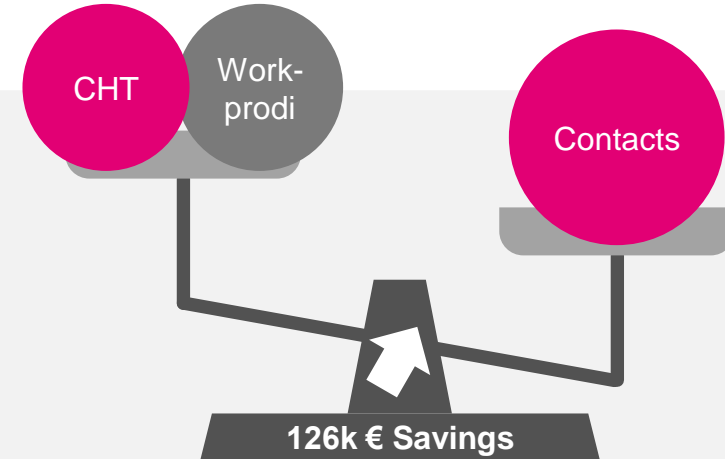
Call Handling Time

Wir sahen keine positiven Effekte bei NPS, Lösungsquoten oder Weiterleitungen.

Es ist eben nicht nur die CHT. Es braucht angepasste Prozesse, Trainings und Coachings, um Lösungsquoten zu verbessern.

Unser nächster Versuch war etwas ausgefeilter

K1: Jetzt erst recht!



Department A | CSAT +6 % | Kontaktquote -10 % | CHT-P +3 %

- Insgesamt positiver Case – aber nicht überall
- Workforce Management skeptisch: Kontrollverlust!
- Management: Trägt uns das durch die nächste Effizienzwelle?
- Tool-Unterstützung des Ownership-Prinzips nicht optimal
- In Summe zu kompliziert

So schlug nach 2 Jahren das Imperium zurück. Die Rebellion lebte weiter bis der neue Jedi **TEX** erschien...

Unsere Antwort heißt TEX

Traditionelle Call-Center „Effiziente Erreichbarkeit“

Bundesweites Routing

Spezialisierte Teams

Limitierte Verantwortung

CHT und Abnahmemenge als zentrale KPI

Zentraler Support

TEX-Call-Center „Effektive Erstlösungen für Kunden“

Regionale
Kundenverantwortung

Sales Neukunden &
Bestandskunden inkl. KRG

Mix aus Individual- &
Communityzielen

Regionaler Support aus QM &
WFM

Alle Kompetenzen &
Berechtigungen gebündelt



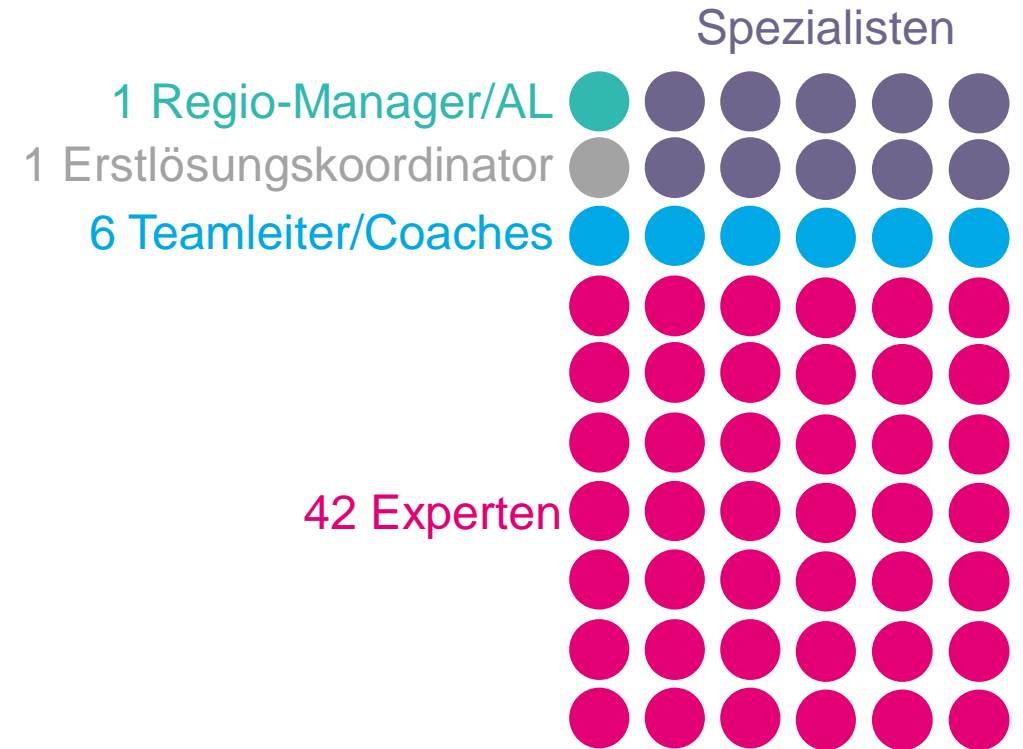
Eigenverantwortliche
Workforce-Steuerung

Fokus Erstlösung
License to solve

Skillset und Organisation eines TEX-Teams

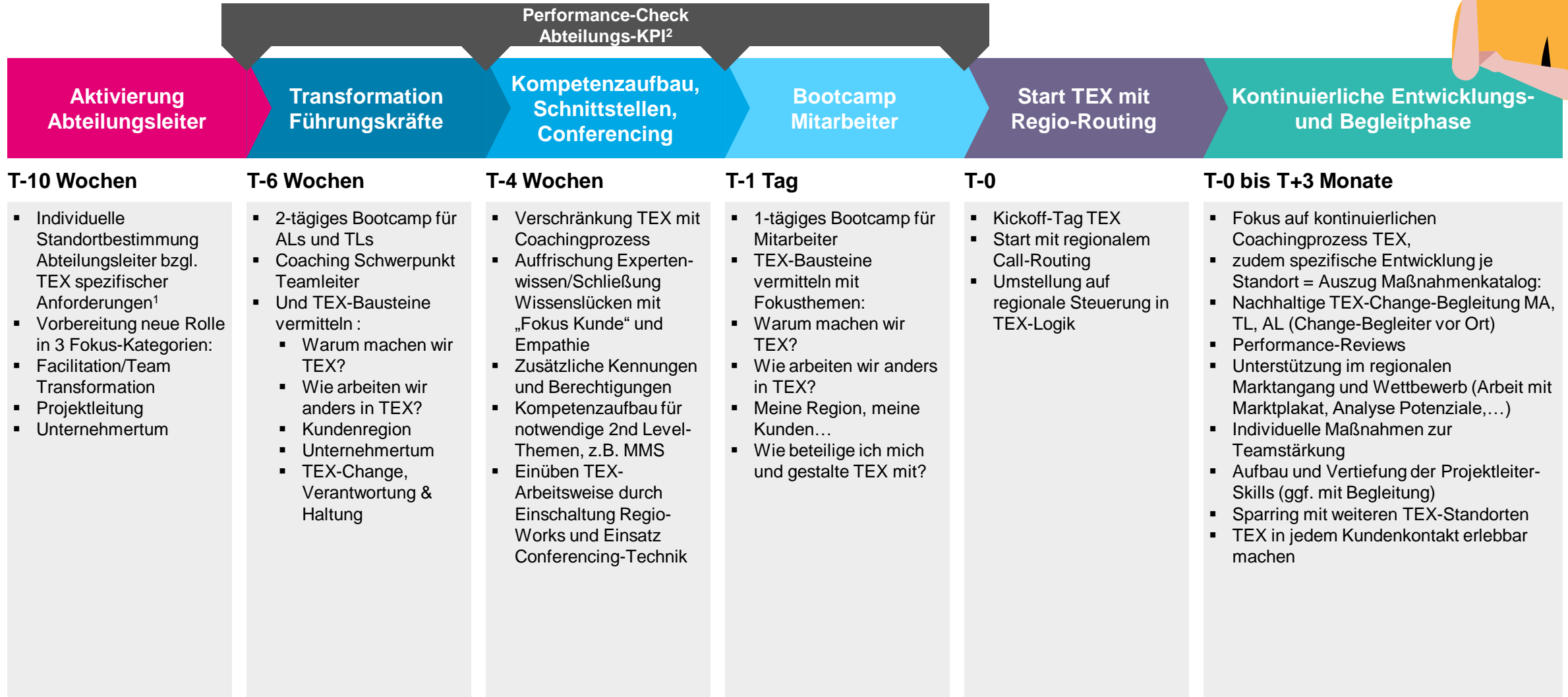
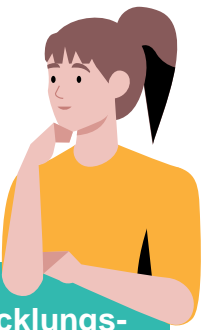


TEX-Region



Ziel: Lösung im Erstkontakt und keine Weiterleitungen

Vorgehen zur Umstellung eines Mobilfunkstandortes auf TEX



Einbindung der Führungskräfte in übergreifendes Transformationsprogramm S&C PK

- 1) Zunächst per strukturiertem Gespräch mit disziplinarischem Vorgesetzten (OD) und fachlicher Leitung TEX (PL)
- 2) Sicherstellung, dass kein signifikanter Leistungsabfall eintritt → Möglichkeit Umstellung zu pausieren bis Performance wieder hergestellt

Der neue TEX-Spirit



ÜBERSICHT TEX3 LUDWIGSHAFEN

Regionale Performance im Vergleich

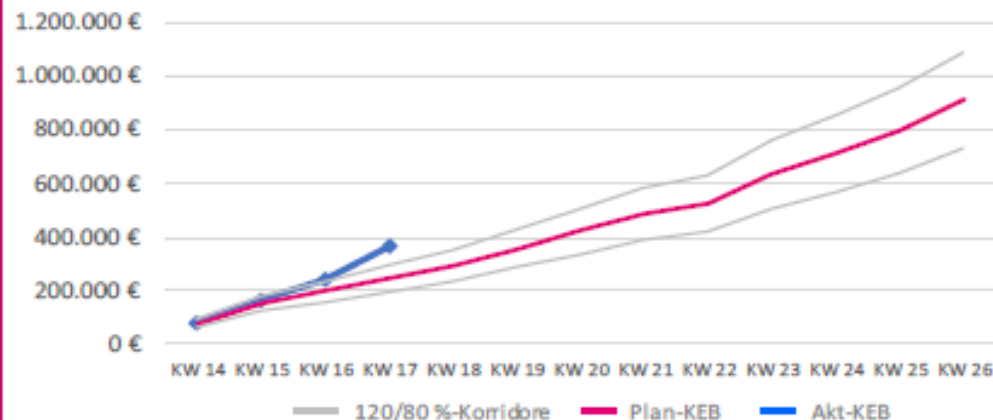
Top	17.873 €
Durchschnitt	13.745 €
Low	6.097 €

KUNDENREGION-ERGEBNISBEITRAG

82.470 €

AKT. KEB: 129.293 € PLAN KEB: 46.823 €

ZIELERREICHUNG IM QUARTAL 2



EURE PROFITABILITÄT

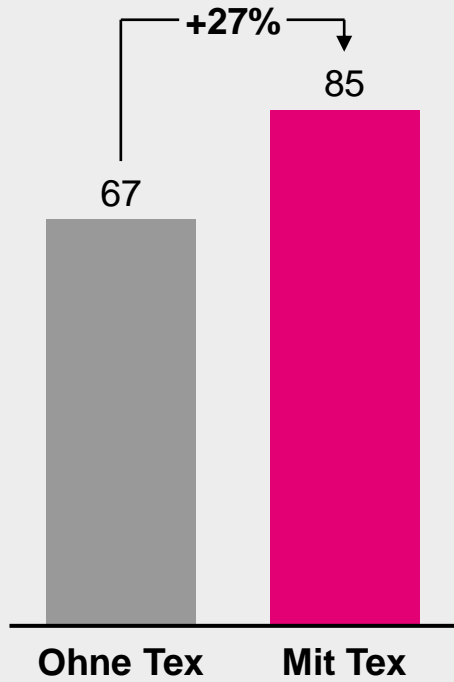
Umsatz	Akt. KW	Plan	Diff.	Trend
Transaktionsumsatz Gesamt	223.116 €	139.242 €	60%	
Mobilfunk NG	44.224 €	54.322 €	19%	
Mobilfunk KRG	185.739 €	86.126 €	116%	
Mobilfunk VVL	-8.456 €	0 €		
Festnetz	6.632 €	7.705 €	14%	
Prepaid	242 €	3.064 €	92%	
Kosten MoFu Dealcloser (+Kulanz)	-5.265 €	-11.975 €	56%	
Stomoquote Mobilfunk NG	93%	13%	632%	

Kosten	Akt. KW	Plan	Diff.	Trend
Kosten Gesamt	93.824 €	92.419 €	2%	
Teamkosten Gesamt	86.775 €	86.775 €		
Überlaufkosten	9.799 €	8.467 €	16%	
Unterstützungsleistung*	-2.750 €			
AV	165		165 **	
ASA	189,8	120,0	58%	
CHT	633	510	24%	
Unproduktive Zeit am Arbeitsplatz	28%	21%	33%	
WAQ	1,5	1,8	18%	

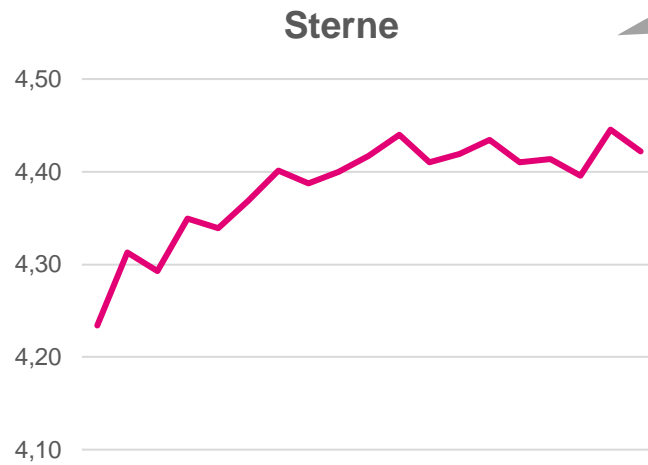
* wird in aktueller Übergangszeit noch positiv verrechnet, ** Differenz zur Vorwoche

Sales und Kuzu

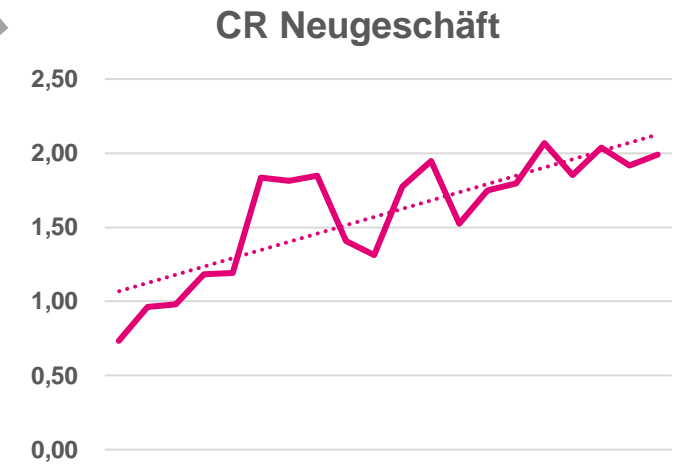
Wie fühlst du dich?



Gemessen auf einer Skala von 1 bis 100

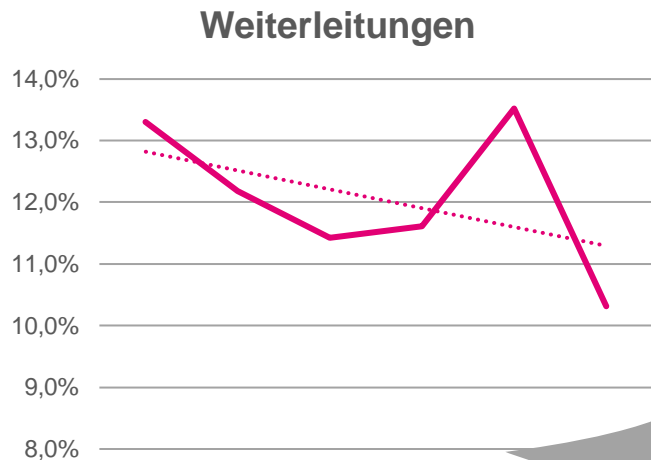


Steigerung der Kundenzufriedenheit
(4,23 → 4,42 | +5 %)



Steigerung der Conversion Rate (CR)
(0,74 → 1,99 | +169 %)

Performance



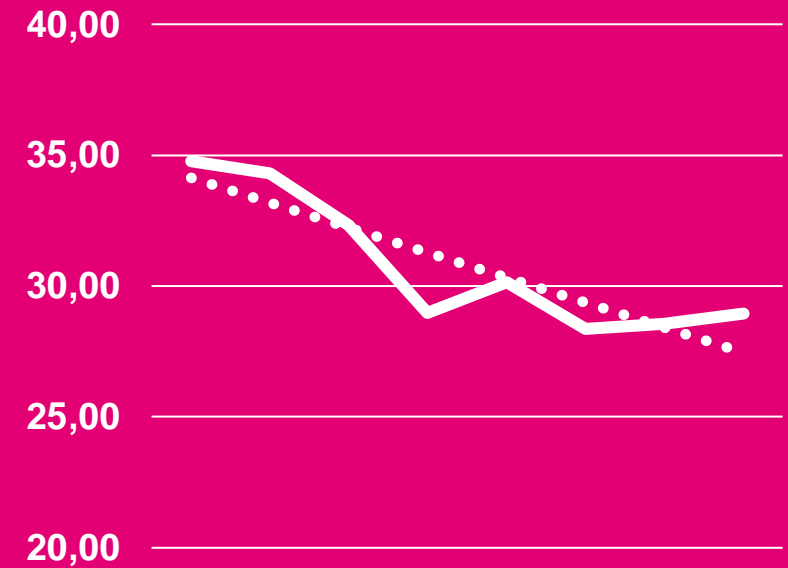
Reduktion der Weiterleitungen
(13,3 → 10,3 | -23 %)



Wir sind Testsieger!



Rückgang der Abnahme



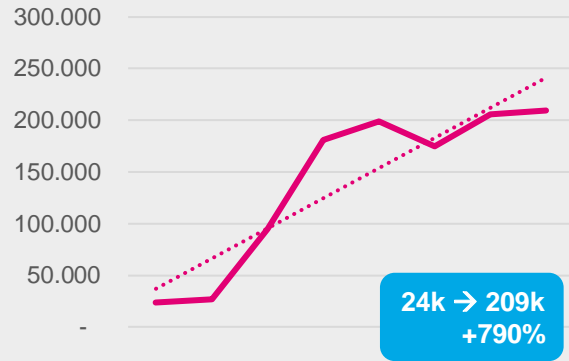
Rückgang der Effizienz

Reduktion der Abnahmemengen
(34,8 → 28,9 | -17 %)

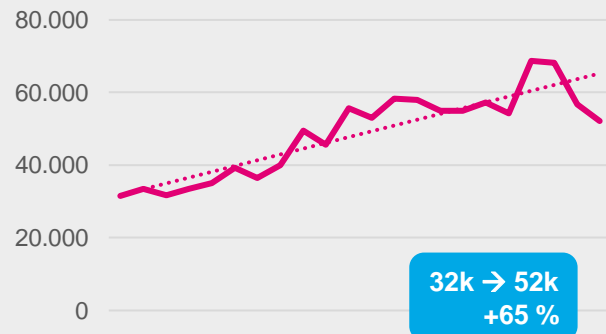
Mengenentwicklung

Automatisation und Online-Geschäft

FeA

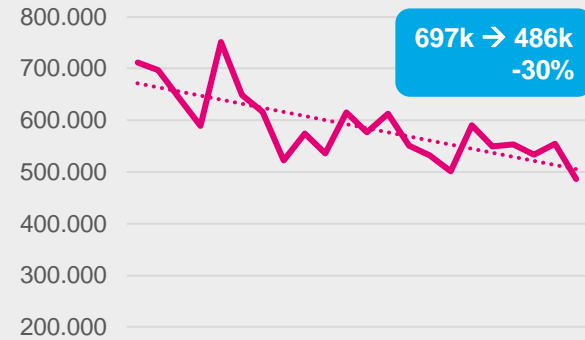


Chat

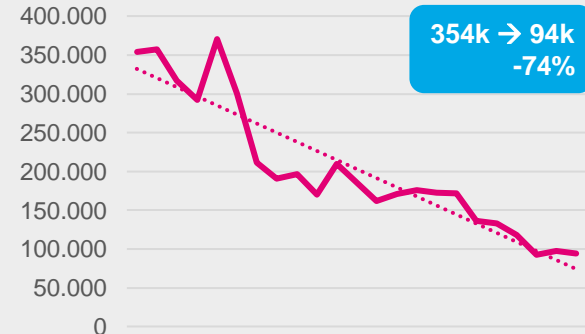


Reduktion Calls und Work

Calls

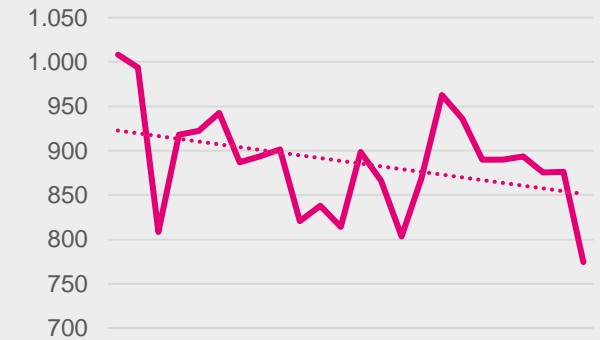


Work



Reduktion Call-Work-Mengen resultieren in FTE-Abbau (1008 → 774 | -23 %)

FTE





Und nun? War das
jetzt **agil** oder
nicht?

Klassisch oder Agil?

„Klassisch“

- Kontrolle von Vorgaben
- Kontakte managen
- Status quo optimieren
- Keine Fehler machen
- Vorgaben umsetzen
- Zielabweichung erklären
- Prozesse definieren
- Tätigkeitsprofile trainieren

BEIDES

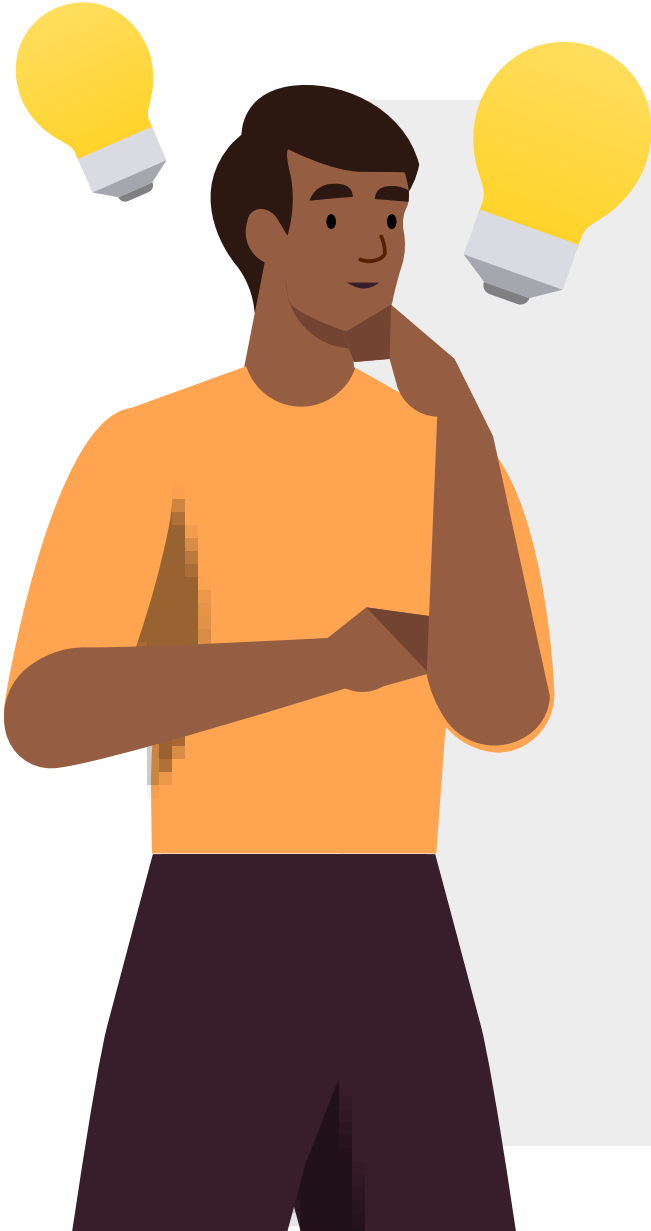
„Agil“

- Eigenverantwortung fördern
- Verantwortung für Kunden/Ergebnis
- System ändern
- Kontinuierliches Lernen
- Nach Lösungen suchen
- Verbesserungen initiieren
- Lösungsräume etablieren
- Stärken im Team nutzen

Unsere Empfehlung: Kein Entweder-oder. Nicht von einem in das andere Extrem springen. Unterschiedliche Situationen erfordern unterschiedliche Vorgehen.

In der Servicekrise sind persönliche Betreuungskonzepte und dezentrale Steuerungsmodelle oft einer Top-Down Steuerung unterlegen.

Unsere persönlichen Learnings

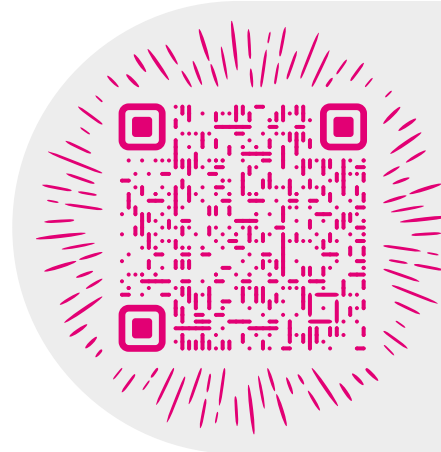


1. Robuste Effizienzplanung / professionelle Steuerung und Planung ist die Grundlage – denn die jährliche Kostensenkung im Service muss kommen. Agil oder nicht!
2. Daher vermeidet Grundsatzdiskussionen, ob das jetzt agil ist oder nicht. Kein Dogmatismus. Die richtige Frage ist: macht es uns besser?
3. Nicht den 2. vor dem 1. Schritt machen. Agile@Operations ist nicht die Lösung für fehlende professionelle Strukturen.
4. Investiere in Kommunikation, Training und Coaching! Die Leute brauchen Orientierung und Unterstützung auf dem Weg. Keine falschen Erwartungen wecken.
5. Case Ownership braucht starke Prozesse und IT-Systeme – nicht zurück zum “ich kümmere mich irgendwie” und jeder macht es “auf seine Art”.
6. Transformation braucht Zeit – viel Zeit – hat oft kein klares Ziel und Ende. Nicht aufgeben.
7. Es braucht Überzeugungstäter im Top-Management. Rein über Zahlen ist das Spiel schwer zu gewinnen.

Vielen Dank und lassen Sie uns in Kontakt bleiben

Onno Hoffmann

VP | Leader Sales Steering and Service Operations | Passion for Customer Centricity & Innovation



Linked in

Linked in



Dominik Bauersch

Head of Operations Steering and Transformation | Kundenservice und Digitalisierung



DANKE

