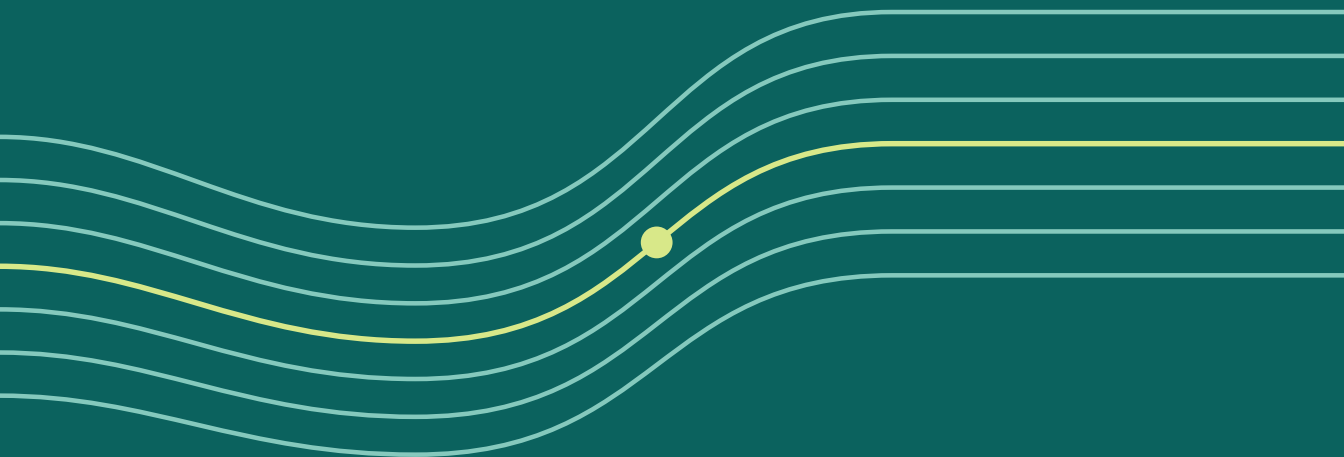


Aleksander Grosz

Contact Center führen

Kontaktursachen verstehen.
Kapazität planen.
Qualität sichern.



Das Handbuch für die Betriebsleitung

Contact Center führen

Kontaktursachen verstehen. Kapazität planen. Qualität sichern.

Aleksander Grosz

Arbeitshilfen

Die vorangegangenen Kapitel rechnen viel vor. Wer es im eigenen Haus nachmachen will, braucht zwei Dinge: die Zahlen an einer Stelle und ein ausgefülltes Muster, an dem sich die eigene Fassung entlanghangeln kann. Beides steht hier.

Vorlagen zum Abschreiben. Ein Bewertungsbogen, der zum Betrieb eines anderen passt, misst dort das Falsche. Die Muster zeigen die Bauform und die Felder, von denen keines fehlen darf.

Das Startdatenblatt des Modellbetriebs

Alle Zahlen des Modellbetriebs an einer Stelle, in der Reihenfolge, in der man sie beim Rechnen braucht. Wer die eigenen Werte daneben schreibt, hat das Gerüst für die eigene Rechnung. Die Spalte rechts sagt, woher die Zahl kommt: gesetzt heißt festgelegt, gerechnet heißt aus den gesetzten Werten abgeleitet.

Größe	Wert	Herkunft
Kundenverträge	210.000	gesetzt
Kontakte im Jahr, alle Kanäle	620.000	gesetzt
Kontaktrate je Vertrag und Jahr	2,95	gerechnet
Arbeitstage im Jahr	250	gesetzt
Telefon angeboten	366.000	gesetzt, Ebene 1
Telefon abgebrochen	25.000 (6,8 %)	gesetzt
Telefon angenommen	341.000	gerechnet, Ebene 3
davon im eigenen Haus	272.800	gerechnet
E-Mail und Formular	173.600	gerechnet
Chat	74.400	gerechnet
Brief	31.000	gerechnet

Größe	Wert	Herkunft
Eindeutige Anliegen	521.000	gerechnet, Ebene 4
Bearbeitungszeit Telefon	380 Sekunden	gesetzt
Bearbeitungszeit E-Mail	7 Minuten	gesetzt
Erreichbarkeitsziel	80 % in 30 Sekunden	gesetzt
Erreichbarkeit im Jahreschnitt	74 % der angebotenen Anrufe	gesetzt
Erstlösungsquote	71 %	gesetzt
Vertragsstunden je Vollzeilkraft	1.820	gerechnet
Anwesenheitsstunden	1.380	gerechnet
Produktive Stunden	1.104	gerechnet
Bearbeitungsstunden	938	85 % Auslastung
Interne Besetzung	76 Vollzeilkräfte	davon 63 produktiv
Dienstleister	bis 25 Plätze	20 % des Telefonvolumens
Personalkosten je Servicekraft	42.000 Euro	Marktspanne
Personalkosten je Führungs- und Steuerungskraft	62.000 Euro	Marktspanne
Personalanteil an den Gesamtkosten	70 %	Marktspanne
Gesamtkosten des Betriebs	4.931.000 Euro	gerechnet
Vollkostensatz je produktiver Stunde	71 Euro	gerechnet
Vollkostensatz je Bearbeitungsstunde	85 Euro	gerechnet
Kosten je Telefonkontakt	8,92 Euro	gerechnet
Kosten je gelöstem Telefonanliegen	10,61 Euro	1,19 je Anliegen
Vermeidbare Nachfrage	38 % der Kontakte	gesetzt

Die fett gesetzten Zeilen sind die vier Mengen aus Kapitel 27. Wer eine eigene Zahl daneben schreibt, schreibt sie in die Zeile mit der-

selben Ebene; das ist die häufigste Fehlerquelle beim Übertragen. Was hier fehlt, steht an seinem Rechenort: die Bearbeitungszeiten von Chat und Brief und die Zeitkaskade je Kraft in Kapitel 15, die Kosten je Kanal in Kapitel 29, das Intervallprofil und die Schichtlagen im Planungsfall unten.

Der Planungsfall: von der Prognose zum Dienstplan

Kapitel 12 bis 15 gehen diesen Weg in Einzelschritten. Hier steht er als Rechnung an einem Tag, mit allen Zwischenständen. Die eigene Rechnung braucht dieselben sechs Zeilen.

Schritt	Was gerechnet wird	Modellbetrieb
1	Angebote am Durchschnittstag	1.464
2	Verteilung auf 16 Halbstundenintervalle	59 bis 124
3	Bedarf je Intervall mit Erlang C, Ziel 80/30	16 bis 31 Plätze
4	Summe der Intervallbedarfe	383 Platz-Halbstunden
5	Deckung durch Schichtlagen, hier sieben	422 Platz-Halbstunden
6	Vollzeitkräfte, geteilt durch 1.104 produktive Stunden	47,8

Erstens die Gegenprobe über die Jahresdivision: 366.000 Anrufe mal 380 Sekunden, geteilt durch 938 Bearbeitungsstunden, ergibt 41,2 Vollzeitkräfte. Der Abstand zur Intervallrechnung beträgt 5,3 Prozent und ist der Preis der schwachen Intervalle. Zweitens die Überdeckung des Plans: 422 gegen 383, also 10 Prozent. Drittens die Auslastung, und die hat drei Bezugsräume, die man nicht mischen darf: Im Tagesplan tragen 1.464 Anrufe zu 380 Sekunden rund 309 Bearbeitungs-Halbstunden, auf die 383 des Bedarfs sind das 81 Prozent und auf die 422 des Plans 73 Prozent; im Spitzenintervall liegt sie bei 84 Prozent (Kapitel 12); und der Jahresbetrieb über alle vier Kanäle kommt auf 84 Prozent, aus 58.349 Bearbeitungsstunden auf 69.502 produktive (Kapitel 15). Die Grenze aus Kapitel 19 gilt für alle drei.

Die Eingaben, aus denen die 383 und die 422 entstehen, stehen hier vollständig, damit sich beide Summen ohne das Buch nachrechnen lassen. Sieben Schichtlagen standen zur Wahl, vier tragen den Plan; Pausen sind in dieser Rechnung nicht abgebildet und kommen als Aufschlag in Kapitel 15 hinzu.

Intervall	angeboten	Bedarf	Plan	Überdeckung
08:00	59	16	20	4
08:30	73	20	20	0
09:00	95	25	31	6
09:30	110	28	31	3
10:00	124	31	31	0
10:30	124	31	31	0
11:00	117	30	31	1
11:30	102	26	31	5
12:00	81	22	25	3
12:30	66	18	25	7
13:00	73	20	25	5
13:30	88	23	25	2
14:00	95	25	25	0
14:30	88	23	25	2
15:00	88	23	23	0
15:30	81	22	23	1
Summe	1.464	383	422	39

Schichtlage	Dauer	Kräfte
Früh, 08:00 bis 15:00	7 Stunden	2
Mitte, 09:00 bis 16:00	7 Stunden	11
Teilzeit, 08:00 bis 12:00	4 Stunden	18
Teilzeit, 12:00 bis 16:00	4 Stunden	12
Teilzeit, 09:00 bis 13:00, 10:00 bis 14:00, 11:00 bis 15:00	4 Stunden	angeboten, nicht besetzt
Plan	43 Köpfe, 422 Platz-Halbstunden	

Bedarf und Plan sind besetzte Plätze je halbe Stunde; angeboten sind die Anrufe des Durchschnittstags aus Kapitel 14. Die 43 Köpfe des Tagesplans sind keine 47,8 Vollzeitkräfte: Die Umrechnung geht über die Jahresstunden, 422 halbe Stunden mal 250 Tage, geteilt durch 1.104 produktive Stunden je Kraft, und sie enthält damit Abwesenheit und nichtproduktive Zeit, die im Tagesplan nicht stehen.

Pausen, Abwesenheit und Qualifikationen. Kapitel 15 sagt, an welcher Stelle jeder dieser Aufschläge einzusetzen ist und warum die Reihenfolge nicht beliebig ist.

Die Ursachenkarte für einen Kontaktgrund

Kapitel 7 und 8 verlangen, dass ein Kontaktgrund einen Verantwortlichen bekommt und die Wirkung einer Maßnahme nachgewiesen wird. Die Karte hält beides auf einer Seite fest, ausgefüllt am größten Kontaktgrund des Modellbetriebs.

Ursachenkarte

Anliegen in Kundensprache	„Ich verstehe meine Rechnung nicht.“
Menge und Anteil	96.600 Kontakte im Jahr, 41 Prozent der vermeidbaren Nachfrage
Kosten	863.000 Euro im Service, zu 8,94 Euro je Kontakt über alle Kanäle, dazu 370.000 Euro Nacharbeit außerhalb
Vermutete Ursache	Aufbau und Wortwahl der Abrechnung, zwei Positionen ohne Erläuterung; bis zur Prüfung an der Stichprobe steht hier: ungeklärt
Verantwortlich	Leitung Abrechnung, weil sie die Ursache ändern kann
Nachweis	Stichprobe aus 100 Vorgängen, Freitext der Nachbearbeitung, drei Kundengespräche
Maßnahme	Musterrechnung überarbeiten, Erläuterungstext zu den zwei Positionen
Vorher gemessen	Anteil an allen Kontakten aus der Jahresauswertung; Wiederkontakt binnen sieben Tagen für diesen Grund, vor der Umstellung über ein Quartal zu erheben, weil dafür noch kein Ausgangswert vorliegt
Wirkung geprüft am	Ende des zweiten Quartals nach der Umstellung
Ergebnis	offen

„Vorher gemessen“ und „Wirkung geprüft am“. Ohne sie ist die Karte eine Absichtserklärung, und nach zwei Quartalen weiß niemand mehr, ob die Maßnahme etwas bewirkt hat.

Der Business Case in sechs Zeilen

Kapitel 6 und 17 zeigen, woran Anforderungen scheitern. Die Rechnung stimmt meistens, und die Folgen des Verzichts fehlen. Ausgefüllt ist hier die Anforderung aus Kapitel 17.

Zeile	Modellbetrieb
Was gefordert wird	eine zusätzliche Vollzeitkraft im Service
Was es kostet	60.000 Euro im Jahr zu Vollkosten
Was es bringt	die Zusage von 80 Prozent in 30 Sekunden im Jahresmittel statt 74; weniger Abbrüche außerhalb der Saison
Woher die Zahl kommt	acht fehlende Platz-Halbstunden am Durchschnittstag, 0,9 Vollzeitkräfte, aufgerundet eine; 25.000 Abbrüche im Jahr, davon rund 8.300 Anliegen, die das Haus nicht erreichen
Die offengelegte Annahme	dass zwei Drittel der Abbrecher es erneut versuchen; nicht belegt, sondern gesetzt
Was ohne Bewilligung geschieht	Service Level bleibt bei 74 Prozent, Rückstand wächst in den Spitzenmonaten, oder die Öffnungszeit wird verkürzt

Die letzte. Eine Anforderung ohne beschriebenen Verzicht ist eine Bitte; mit ihm wird sie eine Wahl zwischen zwei benannten Zuständen.

Die Vergabeunterlage: die zwölf Punkte, die vor dem Preis stehen

Kapitel 34 nennt sie einzeln. Hier stehen sie als Liste zum Abhaken, mit dem, was der Modellbetrieb eintragen würde.

Punkt	Eintrag des Modellbetriebs
1 Menge und Verteilung	68.200 Anrufe im Jahr, Spitzen im Februar, März, Oktober
2 Was der Partner übernimmt	Telefon, zweite Ebene bleibt im Haus
3 Definition von gelöst	kein Wiederkontakt zum selben Anliegen binnen sieben Tagen, verknüpft über die Vorgangsnummer; eine Näherung, und als solche vereinbart
4 Definition von angeboten und angenommen	Zählung an der Anlage des Auftraggebers
5 Erreichbarkeitszusage	80 Prozent in 30 Sekunden, gemessen je Intervall
6 Qualitätsmaßstab	derselbe Bogen wie intern, Kalibrierung quartalsweise
7 Preismodell und Einheit	je angenommenem Anruf, 6,20 Euro
8 Wiederkontakt	zum selben Anliegen binnen sieben Tagen nicht erneut berechnet
9 Automatisierung	Erlaubnis, Umfang und wem die Ersparnis gehört
10 Datenverarbeitung	Vertrag zur Auftragsverarbeitung, Unterauftragnehmer benannt
11 Berichte und Datenzugang	gemeinsame Anzeige täglich, Rohdaten wöchentlich als Prüfexport, Aufbewahrung vereinbart
12 Ausstieg	Frist, Rückführung der Daten, geprobter Export

Der zwölfte. Kapitel 36 sagt, warum ein Ausstieg, der nie geprobt wurde, keiner ist.

Der Tisch der Leitung: die zwölf Kennzahlen, ausgefüllt

Kapitel 27 nennt die zwölf und ihre Ordnung. Hier stehen sie mit den Werten des Modellbetriebs, so wie sie in einem Monatsbericht nebeneinanderstünden. Die letzte Spalte ist die wichtigste und fehlt in den meisten Berichten: Sie sagt, wer bei einer Abweichung handelt.

Größe	Modellbetrieb	Wer handelt
<i>Was der Kunde erlebt</i>		
Zufriedenheit nach dem Kontakt	erhoben	Service
Unzufriedenheit, getrennt	erhoben	Service
Erstlösung, gemessen	71 %	Service
<i>Was der Betrieb leistet</i>		
Erreichbarkeit, angeboten	74 %	Steuerung
Abbruchquote ohne Schwelle	6,8 %	Steuerung
Rückstand, mittlere Verspätung	je Kanal	Teamleitung
<i>Was es kostet</i>		
Kosten je Kontakt	8,94 €	Service
Kosten je Vertrag und Jahr	23,48 €	Service
Vermeidbare Nachfrage in Euro	1,23 Mio. €	Owner des Grundes
<i>Was die Voraussetzungen sind</i>		
Forecast-Genauigkeit je Intervall	gemessen	Planung
Fluktuation und Anlaufkurve	gemessen	Service
Schulungs- und Coachingzeit	gemessen	Teamleitung

Sechs der zwölf tragen im Modellbetrieb statt eines Zahlenwerts nur die Angabe, dass sie erhoben oder gemessen werden. Das ist Absicht: Für sie gibt es keinen gesetzten Modellwert, und ein erfundener wäre schlechter als die ehrliche Lücke. In einem echten Bericht stehen dort Zahlen, und die dritte Spalte entscheidet darüber, ob aus ihnen etwas folgt. Aus demselben Grund fehlt die Spalte mit der Handlungsschwelle: Sie ist vor dem Einsatz je Größe festzulegen, und Anhang A sagt, woraus.

Die Beteiligungskarte

Mitbestimmung und Personenbezug verteilen sich über sechs Kapitel, weil sie dort zur Sache gehören. Vor einer Entscheidung braucht die Leitung sie an einem Ort. Die Karte ersetzt keine Rechtsberatung; sie sagt, an welcher Stelle eine zu holen ist.

Vorhaben	Was zu klären ist	Wo es steht
Schichtlagen, Öffnungszeit, Verteilung unbeliebter Zeiten	Beginn und Ende der Arbeitszeit, Verteilung auf die Wochentage; Regel und Reihenfolge vor dem ersten Konflikt aufschreiben	Kapitel 15
Auswertung von Arbeitsdaten je Person	Ob die Einrichtung zur Überwachung geeignet ist, unabhängig von der Absicht; Ebene der Auswertung, Team oder Person	Kapitel 19
Ziele, Vergütung, Prämien	Welche Größe auf welcher Ebene zurechenbar ist, und das Gegenstück je Anreiz	Kapitel 22
Qualitätsbogen und Einzelwert	Verwendung des Einzelwerts, Gespräch oder Beurteilung; Kalibrierung als Zahl	Kapitel 24

Vorhaben	Was zu klären ist	Wo es steht
Maschinelle Bewertung, Textanalyse, Emotionserkennung	Drei verschiedene Dinge: Die Prüfung des Gesprächsinhalts ist eine Frage der Mitbestimmung und des Datenschutzes; die Emotionserkennung aus Stimme oder Gesicht ist bei Beschäftigten nur aus medizinischen und aus Sicherheitsgründen zulässig; ob eine Textanalyse darunter fällt, ist eine Rechtsfrage. Systeme, die über Einstellung, Aufgaben oder Beendigung mitentscheiden, führt die Verordnung als Hochrisiko, mit Pflichten ab Dezember 2027	Kapitel 28
Arbeit von zu Hause	Ob die Regel für alle gleich gilt; Ersatz für die vier Verluste; Führungsspanne unter dieser Bedingung	Kapitel 20

Neben der Mitbestimmung steht eine Frage, die kein Gesetz stellt: Welches Ergebnis ist der einzelnen Person überhaupt zurechenbar? Erreichbarkeit ist es nicht, weil sie an der Besetzung hängt. Erstlösung ist es nur teilweise, weil sie an den Rechten hängt, die jemand hat. Wer eine nicht zurechenbare Größe zum Ziel macht, bestraft Menschen für Entscheidungen der Leitung.

Die Pilotkarte für ein maschinelles Verfahren

Ein Pilot mit einem maschinellen Bearbeiter braucht mehr Festlegungen als ein Pilot mit einem neuen Ablauf, weil das System handelt und nicht nur vorschlägt. Die Karte zieht zusammen, was in den Kapiteln 31 und 32 verteilt steht.

Feld	Was hineingehört
Anwendungsfall und Begründung	Der Kontaktgrund mit seinem Jahresvolumen aus der eigenen Auswertung, nicht aus dem Angebot
Erlaubte Aktionen	Lesen, schreiben, auslösen: je Fachsystem einzeln benannt, mit dem Betrag oder der Umkehrbarkeit als Grenze
Testfälle vor dem Start	Zwanzig echte Vorgänge aus der Historie, darunter fünf, die scheitern sollen; je Fall das erwartete Ergebnis und der Nachweis im Fachsystem. Bestanden heißt: Die Funktion geht. Seltene Fehler zeigen zwanzig Fälle nicht; dafür stehen die Messgrößen und das Abbruchkriterium
Übergabe an den Menschen	Woran das System erkennt, dass es übergibt; wie lange der Kunde dabei wartet; was der Mensch dann auf dem Schirm hat
Kennzeichnung	Wie der Kunde erfährt, dass er mit einer Maschine spricht, und wann im Gespräch
Messgrößen, eingerichtet vor dem Start	Die fünf aus Kapitel 32, dazu die Bearbeitungszeit der verbleibenden Fälle
Abbruchkriterium	Eine gemessene Größe, ein Wert, ein Termin. Ohne alle drei ist es eine Absicht. Dazu der Sofortstopp: welcher einzelne Schaden den Piloten beendet, ohne auf den Termin zu warten

Feld	Was hineingehört
Die drei plausibelsten Gründe des Scheiterns	Vor dem Start aufgeschrieben, als wäre der Pilot in drei Monaten gescheitert; je Grund die Vorprüfung oder die Begrenzung, die ihn abfängt
Kosten	Einmalig und laufend getrennt, dazu die Schnittstelle: wer sie baut und wer sie bezahlt
Nach dem Piloten	Wer entscheidet, an welchem Tag, und was mit den Daten geschieht, wenn abgebrochen wird

Der Bewertungsbogen

Kapitel 24 führt ihn vor, mit fünf Pflichtpunkten, fünf Beobachtungsfragen und ohne Gesamtnote. Er steht dort und nicht hier, weil er ohne die Begründung daneben zur Vorlage zum Abschreiben wird.

Der Wegweiser: zwölf Sätze aus dem Alltag

Das Register führt Begriffe. Die meisten Fragen an ein Buch dieser Art beginnen aber mit einem Satz, wie er im Betrieb fällt. Zwölf davon stehen hier, mit den Ursachen, die dahinterstecken können, einer ersten Prüffrage und den Kapiteln, in denen die Antwort steht. Es ist ein Suchweg und keine Ferndiagnose.

„Die Quote ist grün, und die Kunden rufen trotzdem wieder an.“ Mögliche Ursachen: Der zweite Anruf läuft unter einem anderen Kontaktgrund. Die Erstlösung wird von der bearbeitenden Person selbst eingeschätzt. Im ersten Gespräch fehlt die Frist. Prüffrage: Auf welcher Menge steht die Wiederkontaktquote, und wer entscheidet, was gelöst heißt? Kapitel 27, 24 und 21.

„Wir haben genug Stunden im Jahr und trotzdem jeden Montag Engpässe.“ Mögliche Ursachen: Die Besetzung ist als Jahressumme gerechnet und nicht je Intervall. Die Schichtlagen decken die Kurve nicht. Der Montag trägt das Wochenende. Prüffrage: Steht die Beset-

zung je Intervall dem Bedarf je Intervall gegenüber? Kapitel 12, 15 und 16.

„Der Bot spart Kontakte, aber keine Kosten.“ Mögliche Ursachen: Die kurzen Vorgänge sind weg, der Rest dauert länger. Die Ersparnis besteht aus freien Minuten und nicht aus vermiedenen Ausgaben. Das System gibt Auskunft und bucht nichts. Prüffrage: Welche der vier Stufen zwischen gesparter Minute und gespartem Geld ist erreicht? Kapitel 29, 32 und 15.

„Die Bearbeitungszeit steigt, und niemand arbeitet langsamer.“ Mögliche Ursachen: Die Mischung der Anliegen hat sich verändert, nach einer Automatisierung oder einer Kanalverlagerung. Eine neue Oberfläche verlängert die Suche. Transfers werden als ein Kontakt gezählt. Prüffrage: Wie hat sich die Zeit je Kontaktgrund bewegt, und wie der Anteil der Kontaktgründe? Kapitel 27, 32 und 19.

„Der Dienstleister ist billiger, und die Kosten sinken nicht.“ Mögliche Ursachen: Der Preis wurde mit dem Vollkostensatz verglichen. Die Erstlösung des Partners liegt niedriger. Die eigene Steuerung steht nicht in der Rechnung. Prüffrage: Steht auf beiden Seiten des Vergleichs derselbe Umfang? Kapitel 33, 29 und 36.

„Die Qualitätswerte liegen seit einem Jahr über achtzig, und die Beschwerden bleiben.“ Mögliche Ursachen: Der Bogen prüft, was längst gelernt ist. Ermessensfragen laufen als Punktzahl. Die Prüfenden sind nicht kalibriert. Prüffrage: Finden zwanzig Vorgänge, mit den Augen der Kontaktgründe gelesen, Fehler, die der Bogen nicht kennt? Kapitel 24, 25 und 26.

„Wir berichten vierzig Zahlen, und im Termin wird nichts entschieden.“ Mögliche Ursachen: Der Termin hat einen Bericht und keine offene Frage. Es fehlt der Entscheider. Die Zahlen im Ziel werden mitbesprochen. Prüffrage: Steht im Protokoll, wer bis wann was tut? Kapitel 30 und 27.

„Die Geschäftsleitung hat die Stellen abgelehnt, obwohl die Rechnung stimmt.“ Mögliche Ursachen: Die Antwort stand im Service Level und nicht in Wartezeit, Abbrüchen und Geld. Das Verzichtsszenario fehlte. Die Anforderung kam nach der Budgetrunde. Prüffrage: Steht in der Vorlage, was geschieht, wenn die Stellen nicht kommen? Kapitel 17 und 6.

„Die Leute gehen, und die Einarbeitung wird nicht kürzer.“

Mögliche Ursachen: Mit jedem Abgang geht Wissen, das nirgends steht. Die Auslastung liegt dauerhaft über der Grenze. Die Führungsspanne lässt kein Coaching zu. Prüffrage: Wie viele Minuten Führungszeit je Person und Woche bleiben tatsächlich übrig? Kapitel 23, 19 und 4.

„Der größte Kontaktgrund gehört einem Bereich, der ihn nicht haben will.“ Mögliche Ursachen: Die Eigentümerschaft ist nie festgelegt worden. Die Verursachungsanteile wurden vorgerechnet statt zurückgespielt. Das Thema hat keinen festen Termin. Prüffrage: Hat die vermeidbare Nachfrage einen Platz im Monatstermin, und sitzt der Bereich mit am Tisch? Kapitel 8, 30 und 7.

„Der Forecast war gut, und der Tag ist trotzdem verloren.“ Mögliche Ursachen: Gesteuert wird nach der kumulierten Tageszahl. Die Anwesenheit weicht vom Plan ab, und niemand sieht es vor der Warteschlange. Die Reihenfolge der Reserven steht nirgends. Prüffrage: Welche Anzeigen liegen um zehn Uhr vor, und wer darf danach eingreifen? Kapitel 16 und 15.

„Der Pilot hat die Kennzahl verbessert, und niemand glaubt es.“ Mögliche Ursachen: Der Vorzustand wurde nicht eingefroren. Die Saison lief mit. Es gab keine Gruppe ohne die Neuerung. Prüffrage: Was hat sich außer dem Piloten im selben Zeitraum geändert? Kapitel 31 und 13.