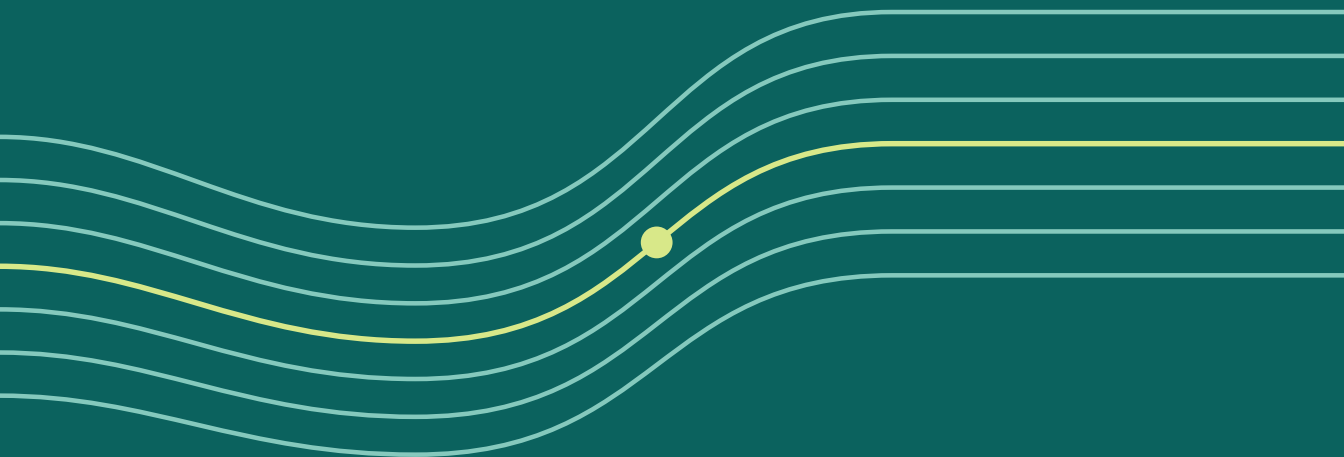


Aleksander Grosz

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

Das Kennzahlenverzeichnis

Begleitmaterial zu *Contact Center führen*. Stand 13.09.2026. Die Übersicht führt alle Gruppen, auch die drei, die im gedruckten Anhang A nicht stehen; die ausführlichen Einträge gelten den zwölf Kennzahlen aus Kapitel 27 und den fünf aus Kapitel 32.

Die Übersicht

Alle Gruppen aus Anhang A des Buches, dazu die drei Gruppen, die nur hier stehen: Chat und Messaging, Technik und Verfügbarkeit sowie Outbound. Spalten wie im Buch: Formel als Zähler und Nenner, Ebene (B Betrieb, T Team, P Person), Gegenstück oder Falle.

Zugang und Erreichbarkeit

Kennzahl	Formel	Ebene	Gegenstück oder Falle
Service Level, Erreichbarkeit	angenommen innerhalb der Schwelle / angeboten $\times 100$	B	auf angenommene gerechnet misst er nur die Wartezeit der Durchgekommenen; Abbruchquote daneben
Mittlere Antwortzeit	Summe der Wartezeiten / angenommene Anrufe	B	verbirgt den langen Rand, deshalb nie allein
Wartezeit im oberen Bereich	neunzigstes Perzentil der Wartezeit	B	die eigentliche Kundensicht
Längste Wartezeit im Intervall	Maximum der Wartezeit je Intervall	B	Einzelfall, taugt zur Aufsicht und nicht als Ziel

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Abbruchquote	$\text{abgebrochen} / \text{angeboten} \times 100$	B	jede Schwelle im Zähler senkt den Wert; Rohzahlen vor und nach dem Ausschluss zeigen
Abbrüche vor der Schwelle	$\text{Abbrüche unter der Schwelle} / \text{alle Abbrüche} \times 100$	B	kurze Versuche sind meist keine Störung; Technikfehler und Ansage prüfen
Blockierrate	$\text{besetzt abgewiesen} / \text{Anwahlversuche} \times 100$	B	fehlt fast überall und erklärt fehlendes Volumen
Anteil Intervalle im Ziel	$\text{Intervalle im Ziel} / \text{alle Intervalle} \times 100$	B	entlarvt Monatswerte aus Extremen
Rückrufquote	$\text{zugesagte Rückrufe} / \text{angebotene Anrufe} \times 100$	B	Einlösequote danebenstellen
Einlösequote des Rückrufs	$\text{eingelöste} / \text{zugesagte Rückrufe} \times 100$	B	eine gebrochene Zusage wiegt schwerer als Warten
Anteil außerhalb der Servicezeit	$\text{Versuche außerhalb} / \text{alle Versuche} \times 100$	B	Anlass für die Zugangsentscheidung

Bearbeitung

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Bearbeitungszeit	$(\text{Gespräch} + \text{Halten} + \text{Nachbearbeitung}) / \text{Vorgänge}$	B, T	Erstlösung; als Personenziel schädlich

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder Ebene/Falle	
Gesprächszeit	Summe Gesprächszeit / angenommene Gespräche	B	Teilgröße, allein nicht steuerungs-fähig
Haltezeit	Summe Haltezeit / angenommene Gespräche	B, T	zeigt fehlende Auskunft, kein Fehlverhalten
Nachbearbeitungszeit	Summe Nachbearbeitung / Vorgänge	B, T	Vollständigkeit der Dokumentation
Weiterleitungsquote	weitergeleitet / angenommen $\times 100$	B, T	sagt mehr über das Routing als über Menschen
Anteil erneuter Erzählung	erneut erzählt / weitergeleitet $\times 100$	B	misst Kontextverlust, wird kaum erhoben
Erstreaktionszeit schriftlich	Summe (erste Antwort – Eingang) / Nachrichten	B	eine schnelle Zwischenachricht löst nichts
Durchlaufzeit schriftlich	Summe (Abschluss – Eingang) / abgeschlossene Vorgänge	B	nur Abgeschlossene im Nenner; Stichtag nennen, Alter der offenen daneben
Rückstand als Verspätung	Summe Verspätung / offene und erledigte Vorgänge	B	Stückzahlen bewegen niemanden
Alter des ältesten Vorgangs	Maximum der Liegezeit	B	zeigt den Bodensatz, den Mittelwerte verbergen
Wiedervorlagequote	wiedervorgelegt / abgeschlossen $\times 100$	B	Vorgänge, die nur verschoben wurden
Anteil dokumentierter Gründe	mit Kontaktgrund / abgeschlossen $\times 100$	B, T	Voraussetzung für alles in Teil 2

Chat und Messaging

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Erstantwortzeit	Zeit bis zur ersten Antwort / eröffnete Dialoge	B	die späteren Pausen zählen genauso
Mittlere Antwort-pause	Summe der Pausen / Antworten im Dialog	B	ein schneller Start und dann Stille ist kein Service
Abbruch vor der ersten Antwort	Abbrüche davor / eröffnete Dialoge $\times 100$	B	entspricht dem Abbruch in der Warteschleife
Abbruch nach Dialogbeginn	Abbrüche danach / begonnene Dialoge $\times 100$	B	eigene Zahl, weil andere Ursache
Parallelität	Summe der Dialogzeiten / Zeit im Chateinsatz	B	drei Dialoge sind keine dreifache Leistung
Dialogdauer	Summe (Abschluss – Eröffnung) / abgeschlossene Dialoge	B	nicht mit der Bearbeitungszeit verwechseln
Nachrichten je Dialog	Nachrichten / abgeschlossene Dialoge	B	bei maschinellen Dialogen die Aufwandsgröße

Technik und Verfügbarkeit

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Verfügbarkeit aus Kundensicht	verfügbare Minuten / Öffnungszeit $\times 100$	B	die volle Funktion zählt, nicht der laufende Server
Verfügbarkeit der Arbeitsplätze	verfügbare Platzminuten / (Öffnungsminuten $\times$ Plätze) $\times 100$	B	wartet die Kraft, wartet der Kunde mit

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Antwortverzögerung	Summe der Verzögerung / Interaktionen	B	im Telefonat schwerer als die Antwortqualität
Routing-Genauigkeit, technisch	richtig geroutet / geroutet $\times 100$	B	trifft der Weg das vorgesehene Ziel
Routing-Genauigkeit, Kundensicht	richtig gewählt / Selbstzuordnungen $\times 100$	B	wählt der Kunde im Menü, was er meint
Fehleskalationsquote	unnötig eskaliert / eskaliert $\times 100$	B	Vorgänge, die die erste Stelle hätte lösen können
Ausfallminuten je Vorfall	Ausfallminuten / Vorfälle	B	die Verteilung sagt mehr als die Jahresquote

Outbound: ausgehende Kontakte und Kampagnen

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Erreichung im Einzelanruf	erreicht beim ersten Versuch / Datensätze $\times 100$	B	sagt für sich wenig über die Kampagne
Erreichung nach allen Versuchen	erreicht / verarbeitete Datensätze $\times 100$	B	der Abstand zur ersten Zahl ist die Auskunft
Versuche je erreichter Person	Wählversuche / erreichte Personen	B	der Grenznutzen fällt mit jedem Versuch
Anteil nie erreichter Datensätze	nie erreicht / alle Datensätze $\times 100$	B	die Gruppe, über die niemand spricht
Anteil ungültiger Rufnummern	ungültig / alle Datensätze $\times 100$	B	Qualität der Leadquelle, nicht der Mannschaft

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Abarbeitungsgrad der Liste	$\frac{\text{verarbeitet} / \text{alle Datensätze der Liste}}{100}$	B	alle Pflichtdatensätze gehören in den Nenner
Rückstand der Liste	$\frac{\text{offene Datensätze} / \text{Tagesleistung}}$	B	die ausgehende Entsprechung des Rückstands
Abschlussquote	$\frac{\text{Abschlüsse} / \text{geführte Gespräche}}{100}$	B	nicht auf die Gespräche mit Angebot rechnen
Abschlüsse je Arbeitsstunde	$\frac{\text{Abschlüsse} / \text{eingesetzte Stunden}}$	B	hohe Quote bei wenigen Gesprächen ist teuer
Einlösequote der Zusage	$\frac{\text{eingelöst} / \text{erhaltene Zusagen}}{100}$	B	eine Zusage ist noch kein Ergebnis
Anteil der Nichtantritte	$\frac{\text{Nichtantritte} / \text{vereinbarte Termine}}{100}$	B	steigt, wenn im Gespräch gedrängt wird
Gründe für die Absage	$\frac{\text{Absagen je Grund} / \text{Gespräche ohne Zusagen}}$	B	das wertvollste Feld der Kampagne

Lösung und Wirkung

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Erstlösung, gemessen	$\frac{\text{ohne Folgekontakt} / \text{Erstkontakte}}{100}$	B	eine Näherung: kein Folgekontakt heißt nicht gelöst; Zeitfenster, Kanalgrenze und Fallverknüpfung festlegen
Erstlösung, selbst eingeschätzt	$\frac{\text{als gelöst markiert} / \text{Vorgänge}}{100}$	B	liegt regelmäßig über der gemessenen

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Wiederkontakt binnen sieben Tagen	mit Folgekontakt / Erstkontakte $\times 100$	B	die ehrlichere Fassung der Erstlösung
Wiederkontakt zum selben Anliegen	gleicher Grund / Erstkontakte $\times 100$	B	braucht die Kontaktgrund-Architektur
Eskalationsquote	eskaliert / angenommen $\times 100$	B	Entscheidungsrechte aus Kapitel 5
Beschwerdequote	Beschwerden / alle Kontakte $\times 100$	B	hängt an der Definition, was als Beschwerde zählt
Lösungsquote je Kontaktgrund	gelöst / Kontakte des Grundes $\times 100$	B	zeigt, wo die Ausbildung fehlt
Abwehrquote im Self-Service	ohne Kontakt beendet / begonnen $\times 100$	B	abgewehrt ist nicht gelöst
Abschlussquote im Self-Service	abgeschlossen / begonnen $\times 100$	B	Abbruchpunkte danebenstellen
Abbruchpunkte im Self-Service	Abbrüche je Schritt / begonnen $\times 100$	B	Rohmaterial für Kapitel 9
Vermeidbarer Anteil der Nachfrage	vermeidbare Kontakte / alle Kontakte $\times 100$	B	steigt, wenn die Auswertung besser wird
Kontaktrate je Kunde und Jahr	Kontakte im Jahr / Kundenverträge	B	Beobachtungsgröße, kein Ziel

Das Urteil der Beteiligten

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Zufriedenheit mit der Interaktion	obere Stufen / abgegebene Antworten $\times 100$	B, T	Rücklaufquote getrennt berichten
Anteil schlechtester Bewertungen	unterste Stufe / abgegebene Antworten $\times 100$	B	Anzahl daneben, damit jede gelesen wird

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder Ebene/Falle	
Rücklaufquote	$\frac{\text{Antworten} / \text{versendete Befragungen}}{100}$	B	unter fünf Prozent erst Fallzahl und Antwortverzerrung prüfen
Weiterempfehlung	Fürsprecher minus Kritiker in Prozentpunkten	B	eine Beziehungsgröße, keine Interaktionsgröße
Aufwand aus Kundensicht	Mittel der Aufwandsbewertung	B	passt besser zum Service
Zufriedenheit je Kontaktgrund	$\frac{\text{obere Stufen} / \text{Antworten des Grundes}}{100}$	B	zeigt, wo die Unzufriedenheit sitzt
Zufriedenheit nach der Maschine	$\frac{\text{obere Stufen} / \text{Antworten dieser Vorgänge}}{100}$	B	gegen denselben Wert bei Menschen
Zufriedenheit über die Kette	$\frac{\text{obere Stufen} / \text{Antworten zur Kette}}{100}$	B	gutes Gespräch, langer Vorgang
Zufriedenheit mit Self-Service	$\frac{\text{obere Stufen} / \text{Antworten dazu}}{100}$	B	braucht eine eigene Frage
Zufriedenheit der Mitarbeitenden	$\frac{\text{obere Stufen} / \text{Antworten}}{100}$	B, T	gehört neben die Fluktuation
Unzufriedenheit der Mitarbeitenden	$\frac{\text{unterste Stufe} / \text{abgegebene Antworten}}{100}$	B	die aussagekräftigere Hälfte
Zufriedenheit des Auftraggebers	$\frac{\text{obere Stufen} / \text{Antworten}}{100}$	B	nur bei ausgelagerter Arbeit

Qualität

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder Ebene/Falle	
Fehler in den Pflichtpunkten	Vorgänge mit mindestens einem Fehler / geprüfte Kontakte $\times$ 100	B, T, P	trägt auf Personenebene nur bei ausreichender Zufallsstichprobe und kalibrierten Prüfenden; eine der zwölf
Beobachtungen im Ermessensteil	Vorgänge mit mindestens einer Beobachtung / geprüfte Kontakte $\times$ 100	B, T	wird gezählt und nicht bepunktet; Kapitel 24 begründet, warum
Kalibrierabweichung	mittlere Abweichung der Prüfenden vom Referenzurteil	B	ohne sie misst die Bewertung die Strenge der Prüfer
Prüfumfang	geprüfte / alle Kontakte $\times$ 100	B	kleine Stichprobe ergibt ein breites Intervall
Befunde mit Folgehandlung	mit Handlung binnen 14 Tagen / Befunde $\times$ 100	B, T	entscheidet über Wirkung und wird kaum erhoben
Einhaltung der Pflichtangaben	vollständig / geprüfte Kontakte $\times$ 100	B, T, P	objektiv prüfbar; personenfähig bei ausreichender Stichprobe
Geprüfte maschinelle Zusagen	im Fachsystem gebucht / geprüfte Zusagen $\times$ 100	B	prüft, ob ankam, was zugesagt wurde

Kapazität und Planung

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Forecast-Genauigkeit je Intervall	Fehler: Mittel von $ ist - plan / ist \times 100$; Genauigkeit = 100 minus Fehler	B	auf Monateebene heben sich Fehler auf; Intervalle mit null Kontakten ausschließen oder gewichtet rechnen
Forecast-Genauigkeit Arbeitsmenge	Fehler: Mittel von $ ist - plan / ist \times 100$, auf Kontakte mal Bearbeitungszeit	B	wichtiger als die Kontaktzahl; Fehler in Menge und Bearbeitungszeit können sich aufheben
Verkehrswert je Intervall	Kontakte $\times$ Bearbeitungszeit / Intervalldauer	B	in Erlang, die Besetzung liegt darüber
Bedarf je Intervall	Erlang C aus Verkehrswert und Ziel	B	Aufschlag für Abwesenheit erst danach
Produktive Stunden je Kraft	$(Vertrag - Abwesenheit) \times produktiver Anteil$	B	die Basis jeder Kostenrechnung
Besetzungsgrad	$anwesende / ben\ddot{o}tigte Kr\ddot{a}fte je Intervall \times 100$	B	Über- und Unterbesetzung getrennt führen
Einhaltung des Schichtplans	$plankonforme Zeit / geplante Zeit \times 100$	B, T	misst Verlässlichkeit, nicht Leistung

Steuerung und Belastung

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Utilization	$(produktiv + verf\ddot{u}gbar) / Anwesenheit \times 100$	B	hoch heißt oft: Schulung und Coaching gestrichen

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder Ebene/Falle	
Occupancy	$\text{produktiv} / (\text{produktiv} + \text{verfügbar}) \times 100$	B	über 85 Prozent nicht dauerhaft tragbar
Geplanter Schwund	$\text{geplante Nebenzeiten} / \text{bezahlte Zeit} \times 100$	B	Schulung und Coaching sind darin enthalten
Ungeplanter Schwund	$\text{ungeplante Ausfälle} / \text{bezahlte Zeit} \times 100$	B	steigt bei Überlastung, deshalb Frühindikator
Reservequote	$\text{Reservekräfte} / \text{benötigte Kräfte je Intervall} \times 100$	B	Nenner ist der Bedarf, nicht die bezahlte Zeit wie beim Schwund
Überstundenanteil	$\text{Überstunden} / \text{Vertragsstunden} \times 100$	B, T	zeigt, ob die Planung trägt
Intervalle mit Eingriff	$\text{Intervalle mit Eingriff} / \text{alle Intervalle} \times 100$	B	viele Eingriffe sind ein Planungsbe- fund

Menschen

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder Ebene/Falle	
Fluktuation gesamt	$\text{Abgänge im Jahr} / \text{mittlerer Bestand in Köpfen} \times 100$	B, T	ohne Befristete verbirgt sie die Hauptgruppe
Fluktuation in neunzig Tagen	$\text{Abgänge binnen 90 Tagen} / \text{Einstellungen mit abgelaufenen 90 Tagen} \times 100$	B	ein großer Teil der Abgänge des ersten Jahres fällt hierhin (Kapitel 18); jün- gere Einstellungen zählen noch nicht
Anteil selbst gekün- digt	$\text{Eigenkündigungen} / \text{alle Abgänge} \times 100$	B	trennt Auswahlfeh- ler von Bindungs- problemen

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Krankheitsquote	$\text{Krankheitstage} / \text{Vertragstage} \times 100$	B, T	Anlass zu einer Frage, kein Urteil über Personen
Zeit bis zur Arbeitsfähigkeit	$\text{Tage bis zum bestanden Nachweis} / \text{Einstellungen}$	B	nachgewiesen, nicht als Termin im Kalender
Bestehensquote der Einarbeitung	$\text{bestanden} / \text{Prüfungen} \times 100$	B	ohne Nachweis weiß niemand, wer arbeitsfähig ist
Schulungs- und Coachingzeit	$\text{Stunden Schulung und Coaching} / \text{Anwesenheit} \times 100$	B, T	misst eine Voraussetzung, kein Ergebnis
Coachinggespräche je Kraft	$\text{geführte Gespräche} / \text{Kräfte im Monat}$	T	geplante Gespräche zählen nicht
Zeit bis zur Besetzung	$\text{Tage bis zur Besetzung} / \text{besetzte Stellen}$	B	langsame Auswahl kostet die guten Bewerber
Bewerbungen je Einstellung	$\text{Bewerbungen} / \text{Einstellungen}$	B	Beobachtungsgröße für den Arbeitsmarkt
Anteil offener Stellen	$\text{offene} / \text{Sollstellen} \times 100$	B	erklärt sonst rätselhafte Erreichbarkeitswerte

Unterstützende Prozesse

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Besetzung der Anforderungen	$\text{fristgerecht besetzt} / \text{angefordert} \times 100$	B	pünktlich besetzt, nicht irgendwann besetzt
Bestehen dreißig Tage danach	$\text{bestanden} / \text{Absolventen} \times 100$	B	misst die Schulung, nicht die Menschen

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Verbleib nach drei Monaten	$\text{noch da} / \text{Einstellungen des Monats} \times 100$	B	trennt Auswahlfehler von späteren Ursachen
Aktualität des Wissensbestands	$\text{aktuell} / \text{geprüfte Einträge} \times 100$	B	ein veralteter Eintrag wirkt wie ein falscher
Anteil erfolgloser Suchen	$\text{ohne Treffer} / \text{Suchvorgänge} \times 100$	B	Lücke, Tippfehler oder fehlendes Synonym; erst lesen, dann zählen
Berichte pünktlich geliefert	$\text{pünktlich} / \text{vereinbarte Berichte} \times 100$	B	bei ausgelagerter Arbeit ein eigener Streitpunkt
Fehlerquote in Berichten	$\text{fehlerhaft} / \text{gelieferte Berichte} \times 100$	B	Gutschriften auf Rechnungen sind Qualitätskosten
Meilensteine pünktlich	$\text{erreicht} / \text{geplante Meilensteine} \times 100$	B	nur den Starttermin zu messen misst nichts
Bearbeitungszeit interner Anfragen	$\text{Zeit bis zur Lösung} / \text{interne Tickets}$	B	wartet die Kraft, wartet der Kunde

Kosten

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Vollkostensatz je Stunde	$\text{Gesamtkosten} / \text{produktive Stunden}$	B	Rechengröße, kein Ziel
Kosten je Kontakt	$\text{Vollkostensatz} \times \text{Bearbeitungszeit} / 3600$	B	auf Anwesenheitsstunden gerechnet zu niedrig
Kosten je gelöstem Anliegen	$\text{Kosten je Kontakt} \times \text{Kontakte je Anliegen}$	B	die Division durch die Erstlösungsquote rechnet zu hoch

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Kosten je Kunde und Jahr	$\text{Gesamtkosten} / \text{Kundenverträge}$	B	bewegt sich mit Ursachen, Kostenbasis und Kundenzahl; Kontaktrate daneben
Kosten je Kontaktgrund	$\text{Kontakte des Grundes} \times \text{Kosten je Kontakt}$	B	Grundlage jedes Gesprächs mit anderen Abteilungen
Vermeidbare Nachfrage in Euro	$\text{Kontakte} \times \text{Anteil} \times \text{Kosten je Kontakt}$	B	Servicekosten sind der kleinere Teil
Nacharbeit außerhalb des Service	$\text{fehlerhafte Vorgänge} \times \text{Kosten je Nacharbeit}$	B	steht in keiner Servicerechnung und ist oft größer
Anlaufkosten je neuer Kraft	$\text{Schulungskosten} + \text{entgangene Leistung}$	B	Lohn in der Schulung nicht doppelt zählen; die Anlaufkurve entscheidet, nicht der Kurs
Kosten je Abgang	$\text{Anlaufkosten} + \text{Nachbesetzungskosten}$	B	Grundlage jeder Bindungsentscheidung
Personalanteil an den Kosten	$\text{Personalkosten} / \text{Gesamtkosten} \times 100$	B	Strukturgröße für den Vergleich über Jahre
Anteil externer Bearbeitung	$\text{extern bearbeitet} / \text{alle Kontakte} \times 100$	B	Grundlage für Kapitel 33

Maschinelle Bearbeitung

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder EbeneFalle	
Automatisierungsgrad	$\text{maschinell bearbeitet} / \text{alle Kontakte} \times 100$	B	in Anbieterangaben fehlt oft der Nenner

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder Ebene/Falle	
Abschlussquote der Maschine	ohne Übergabe beendet / angenommen $\times$ 100	B	misst die Übergabe, nicht die Lösung; im Bericht als Abschluss ohne Übergabe führen
Misslungene Buchungen	ohne Eintrag / geprüfte Zusagen $\times$ 100	B	jede fehlende Buchung ist eine falsche Zusage
Übergabequote	übergeben / vom System angenommen $\times$ 100	B	niedrig ist ohne Wiederkontakt kein gutes Zeichen
Kontextverlust bei Übergabe	erneut erzählt / übergeben $\times$ 100	B	misst, ob der Kunde noch einmal anfangen muss
Wiederkontakt nach der Maschine	mit Folgekontakt / maschinelle Abschlüsse $\times$ 100	B	gegen denselben Wert bei Menschen
Zeit übernommener Vorgänge	Bearbeitungszeit / übernommene Vorgänge	B	liegt über der frisch begonnenen Vorgänge
Kosten je maschineller Lösung	Plattformkosten / maschinelle Lösungen	B	nur die Plattform; Integration, Betrieb, Aufsicht und Übergeben kommen dazu
Anteil gekennzeichnete Dialoge	gekennzeichnet / maschinelle Dialoge $\times$ 100	B	rechtliche und Vertrauensfrage

Steuerung eines Dienstleisters

Kennzahl	Formel	Gegenstück oder Ebene/Fälle	
Abweichung je Kennzahl	erreicht minus vereinbart, in Richtung des Ziels	B	aus der gemeinsamen Quelle, nicht aus zwei Berichten; erreicht durch vereinbart kehrt sich bei Minimierungszielen um
Anteil Intervalle im Ziel	Intervalle im Ziel / alle Intervalle $\times 100$	B	verhindert das Mitteln über gute und schlechte Tage
Anteil strittiger Fälle	strittig / Abrechnungsfälle $\times 100$	B	steigt, wenn Entlastungsgründe fehlen
Abzug oder Aufschlag	Abzug in Euro / Vertragsvolumen $\times 100$	B	siehe die Rechnung in Kapitel 35
Fluktuation am Standort	Abgänge dort / Bestand dort $\times 100$	B	die aussagekräftigste Zahl vor einer Vergabe
Arbeitsfähigkeit beim Partner	Tage bis zum Nachweis / Einstellungen dort	B	bestimmt, wie schnell er eine Spitze trägt
Anteil weitervergebener Arbeit	weitervergeben / Vertragsvolumen $\times 100$	B	der Kunde sieht einen Anbieter, dahinter mehrere
Auftraggeber je Mannschaft	Auftraggeber / Mannschaften	B	geteilte Mannschaften erklären schwankende Werte

Die Kennzahlen im Detail

Für die zwölf Kennzahlen aus Kapitel 27 und die fünf aus Kapitel 32 stehen unten die vollständigen Einträge mit Formel und Zielwertlogik.

Was der Kunde erlebt

Zufriedenheit

Misst. Die Bewertung einer einzelnen Interaktion durch den Kunden, unmittelbar danach erhoben.

Formel. Anteil der Antworten in den obersten Stufen an allen Antworten:

$$\text{Zufriedenheit} = \frac{\text{Antworten auf den obersten Stufen}}{\text{alle abgegebenen Antworten}} \times 100$$

Nenner. Alle abgegebenen Antworten, nicht alle versendeten Befragungen. Die Rücklaufquote wird getrennt berichtet, weil sie das Ergebnis mitbestimmt.

Fallen. Wer die Befragungslogik ändert, verändert den Wert ohne jede Änderung im Betrieb. Wer nur nach gelösten Vorgängen fragt, misst die Lösung und nicht die Betreuung. Und eine Rücklaufquote unter fünf Prozent trägt erst dann eine Aussage, wenn Fallzahl und Auswahl geprüft sind: Wer antwortet, unterscheidet sich von denen, die schweigen.

Zielwert. Kein absoluter Wert taugt als Ziel, weil die Skala und die Auslösung den Wert bestimmen. Brauchbar ist die Bewegung gegen den eigenen Vormonat bei unveränderter Erhebung.

Unzufriedenheit

Misst. Den Anteil der ausdrücklich schlechten Bewertungen.

Formel. Anteil der Antworten auf den untersten Stufen an allen Antworten.

Warum getrennt. Zufriedenheit und Unzufriedenheit gegeneinander zu verrechnen verdeckt beide. Ein Betrieb mit vielen guten und vielen schlechten Bewertungen sieht in der Verrechnung aus wie einer mit lauter mittleren. Es sind zwei verschiedene Betriebe.

Fallen. Die unterste Stufe wird von einem Teil der Kunden für Ärger benutzt, der mit dem Gespräch nichts zu tun hat. Wer die Fälle nicht liest, hält das für Servicequalität.

Zielwert. Die absolute Zahl der untersten Bewertungen je Monat, damit jede einzelne noch gelesen werden kann.

Wartezeit im oberen Bereich

Misst. Wie lange die Anrufer warten, die am längsten warten.

Formel. Das neunzigste Perzentil der Wartezeit aller angenommenen Anrufe. Also der Wert, den neun von zehn Anrufern unterschreiten.

Nenner. Alle angenommenen Anrufe im Zeitraum. Abbrüche stehen in einer eigenen Zahl.

Fallen. Die mittlere Wartezeit verbirgt genau den Anrufer, um den es geht. Bei einem Mittel von zwanzig Sekunden kann ein Zehntel über zwei Minuten warten, und diese Anrufer schreiben die Bewertungen.

Zielwert. Abgeleitet aus der Zugangsentscheidung aus Kapitel 11. Wer keine Zugangsentscheidung getroffen hat, hat auch keinen begründeten Zielwert.

Erstlösung

Misst. Den Anteil der Anliegen, die im ersten Kontakt abschließend erledigt wurden.

Formel.

$$\text{Erstlösung} = \frac{\text{Erstkontakte ohne Folgekontakt}}{\text{alle Erstkontakte im Zeitraum}} \times 100$$

Zähler. Erstkontakte ohne Folgekontakt. Der Zähler übernimmt die drei Festlegungen aus der offenen Entscheidung unten: Ohne Zeitfenster, Kanalgrenze und Zuordnung zum Anliegen ist er nicht zählbar. Ein Folgekontakt zu einem anderen Anliegen nimmt dem ersten Kontakt seine Lösung nicht.

Nenner. Alle Erstkontakte. Ein Kontakt zählt als Erstkontakt, wenn ihm im gewählten Zeitfenster kein Kontakt desselben Kunden zum selben Anliegen vorausging.

Die offene Entscheidung. Es gibt keine einheitliche Messweise. Drei Größen müssen festgelegt werden. Das Zeitfenster, meist sieben Tage. Die Kanalgrenze, also ob ein Anruf nach einer E-Mail als Folgekontakt zählt. Und die Zuordnung zum selben Anliegen, die ohne Kontaktgrund-Architektur nicht möglich ist.

Fallen. Die häufigste Fassung ist die Selbsteinschätzung der arbeitenden Person am Ende des Gesprächs. Sie liegt regelmäßig

zehn bis zwanzig Punkte über der gemessenen. Wer beide Fassungen mischt, bekommt eine Zeitreihe ohne Bedeutung. Und die gemessene Fassung hat ihre eigene Grenze: Ein ausbleibender Wiederkontakt belegt keine Lösung. Der Kunde kann aufgegeben haben, sich an eine andere Stelle gewandt haben oder gewechselt sein. Deshalb steht neben dieser Zahl die Zufriedenheit und nicht nur der Wiederkontakt.

Zielwert. Nur gegen die eigene Historie bei unveränderter Messweise. Ein Vergleich mit fremden Werten ist ohne deren Definition wertlos.

Der Wiederkontakt. Er wird über dasselbe Beobachtungsmodell gerechnet: dasselbe Zeitfenster, dieselbe Kanalgrenze, derselbe Nenner. Dann sind Erstlösung und Wiederkontaktquote komplementär und ergeben zusammen hundert. Ein Vorgang, der als gelöst markiert und später wieder geöffnet wird, zählt als Wiederkontakt. Ohne diese Festlegung wandert er je nach Auswertung in beide Zahlen.

Modellbetrieb. 71 Prozent, gemessen über sieben Tage und über alle Kanäle hinweg.

Was der Betrieb leistet

Erreichbarkeit

Misst. Den Anteil der Kontakte, die innerhalb einer festgelegten Zeit angenommen wurden.

Formel.

$$\text{Erreichbarkeit} = \frac{\text{angenommen innerhalb der Schwelle}}{\text{angebotene Kontakte}} \times 100$$

Zähler. Angenommen innerhalb der Schwelle. Die Schwelle ist Teil der Definition und nicht des Ziels: Zwanzig Sekunden und dreißig Sekunden ergeben zwei verschiedene Kennzahlen, und wer sie verschiebt, hat die Zahl ausgetauscht und nicht verbessert. Angenommen heißt von einem Menschen angenommen; die Ansage und das Sprachmenü zählen nicht, sonst ist jeder Anruf in null Sekunden erreicht.

Nenner. Angebotene Kontakte, nicht angenommene. An dieser Festlegung hängt mehr als an jeder anderen im Verzeichnis. Wer auf

angenommene Kontakte rechnet, lässt die Abbrecher aus dem Nenner fallen und beschreibt einen Betrieb, den kein Kunde erlebt hat.

Die zweite Festlegung. Ob Abbrüche unterhalb einer kurzen Schwelle aus dem Nenner fallen. Jede solche Schwelle hebt den Wert. Die ehrliche Fassung kennt keine.

Fallen. Ein Monatswert von achtzig Prozent kann aus zwanzig Tagen mit fünfundneunzig und zwei Tagen mit fünfzehn Prozent entstehen. Der Monatswert verbirgt beides. Deshalb wird auf Intervallebene gemessen und der Anteil der Intervalle im Ziel berichtet.

Zielwert. Folgt aus der Zugangsentscheidung und aus der Kostenrechnung. Die letzten Punkte sind wegen der Nichtlinearität aus Kapitel 12 die teuersten.

Modellbetrieb. Ziel 80 Prozent in 30 Sekunden, erreicht 74 Prozent im Jahresmittel.

Abbruchquote

Misst. Den Anteil der Anrufer, die vor der Annahme auflegen.

Formel.

$$\text{Abbruchquote} = \frac{\text{abgebrochene Anrufe}}{\text{angebotene Anrufe}} \times 100$$

Zähler. Abgebrochene Anrufe, alle. Die verbreitete Ausnahme, Abbrüche unter fünf Sekunden nicht zu zählen, ist eine Entscheidung im Zähler, und sie senkt den Wert, ohne dass ein Kunde weniger aufgelegt hätte. Ebenso zählt der Abbruch im Sprachmenü, sobald der Anrufer eine Warteschlange erreicht hat.

Nenner. Angebotene Anrufe. Ohne Schwelle, ohne Abzug kurzer Abbrüche.

Fallen. Die Quote allein sagt nicht, ob der Anrufer aufgegeben hat oder erneut anruft. Sie gehört deshalb neben die Wiederkontaktquote. Und sie steigt mit der Wartezeit, aber nicht linear: Ab einer bestimmten Wartezeit bricht ein großer Teil auf einmal ab.

Zielwert. Ergibt sich aus der Erreichbarkeit. Ein eigener Zielwert daneben führt dazu, dass beide gesteuert werden und keiner stimmt.

Modellbetrieb. 6,8 Prozent im Jahresmittel, also 25.000 von 366.000 angebotenen Anrufen. Der größere Teil davon fällt in den drei Spitzenmonaten an.

Rückstand als mittlere Verspätung

Misst. Wie weit die schriftlichen Kanäle hinter der Zusage liegen.

Formel. Mittlere Überschreitung der Zusage, über alle offenen und im Zeitraum abgeschlossenen Vorgänge. Für einen abgeschlossenen Vorgang ist das der Abstand zwischen Fälligkeit und Abschluss, für einen offenen der Abstand zwischen Fälligkeit und Stichtag. Wer vor der Fälligkeit fertig wird, zählt mit null und nicht mit einem negativen Wert; sonst gleichen frühe Erledigungen die späten aus.

Warum nicht als Stückzahl. Dreitausend liegengebliebene Nachrichten bewegen niemanden. Drei Tage Verspätung bewegen jeden, der eine Zusage gegeben hat.

Die offene Entscheidung. Ein noch offener Vorgang hat keinen tatsächlichen Bearbeitungszeitpunkt. Für ihn wird die Verspätung bis zum Stichtag der Messung gerechnet. Ohne diese Festlegung entstehen zwei Zahlen, die sich nicht vergleichen lassen.

Fallen. Wer nur die abgeschlossenen Vorgänge rechnet, verbirgt den Bodensatz. Die ältesten Vorgänge werden zuletzt bearbeitet und fallen deshalb aus jeder Momentaufnahme.

Zielwert. Null. Die zugesagte Bearbeitungszeit ist die Fälligkeit und damit der Nullpunkt der Messung, nicht das Ziel der Verspätung. Wer keine Zusage gegeben hat, kann diese Zahl nicht führen.

Was danebengehört. Der Mittelwert allein verbirgt die Verteilung. Dazu gehören die Zahl der überfälligen Vorgänge, ihr Anteil am Bestand und das Alter des ältesten. Ein Mittelwert von zwei Tagen kann ein gleichmäßiger Rückstand sein oder ein sauberer Bestand mit dreißig sehr alten Fällen darin.

Bedarf je Intervall

Misst. Wie viele Plätze in einem Intervall besetzt sein müssen, damit das Erreichbarkeitsziel gehalten wird.

Erster Schritt, der Verkehrswert.

$$\text{Verkehrswert} = \frac{\text{Kontakte} \times \text{Bearbeitungszeit}}{\text{Intervalldauer}}$$

Kontakte und Intervalldauer beziehen sich auf dasselbe Intervall, Bearbeitungszeit und Intervalldauer auf dieselbe Einheit. Der Wert

wird in Erlang angegeben und sagt, wie viele Plätze belegt wären, wenn die Arbeit gleichmäßig hereinkäme. Für das Spitzenintervall des Modellbetriebs sind das 26,2 Erlang; Kapitel 12 rechnet es vor.

Zweiter Schritt, der Bedarf. Aus Verkehrswert, Bearbeitungszeit und Erreichbarkeitsziel rechnet Erlang C die Zahl der Plätze. Die Formel steht in jedem Planungswerkzeug und in frei zugänglichen Rechnern; Kapitel 12 nennt sie und zeigt eine durchgerechnete Tabelle zum Nachprüfen des eigenen Werkzeugs.

Reihenfolge. Der Aufschlag für Abwesenheit und nichtproduktive Zeit kommt danach und nicht davor. Erlang liefert besetzte Plätze. Von dort zur Vollzeitkraft führt die Division durch die produktiven Stunden.

Fallen. Erlang C unterstellt, dass niemand auflegt und jeder unbegrenzt wartet. Bei spürbarer Abbruchquote rechnet das Verfahren zu viele Plätze. Für diesen Fall gibt es Erlang X mit der Geduld als eigener Eingabe; für gemischte und mehrfach qualifizierte Arbeit rechnet eine Simulation.

Gegenprobe. Die Summe der Intervallbedarfe über das Jahr soll nah an der Jahresdivision liegen, beide auf die angebotenen Kontakte gerechnet. Im Modellbetrieb sind das 43,4 gegen 41,2 Vollzeitkräfte. Ein Abstand über zehn Prozent ist ein Befund, keine Kennzahl.

Zielwert. Keiner. Der Zielwert steht im Erreichbarkeitsziel, das in die Rechnung hineingeht. Die Handlungsschwelle liegt bei der Abweichung zwischen geplantem und tatsächlichem Bedarf, und sie gehört in die Tagessteuerung.

Modellbetrieb. 383 Platz-Halbstunden am Tag bei 80 Prozent in 30 Sekunden, das Spitzenintervall mit 31 Plätzen.

Was die Arbeit taugt

Fehler in den Pflichtpunkten

Misst. Den Anteil der geprüften Vorgänge, in denen mindestens ein Pflichtpunkt verletzt wurde.

Formel.

$$\text{Fehlerquote} = \frac{\text{Vorgänge mit mindestens einem Fehler}}{\text{geprüfte Vorgänge}} \times 100$$

Zähler. Vorgänge mit mindestens einem Fehler, nicht die Zahl der Fehler. Zwei Verstöße im selben Vorgang zählen einmal, weil die Zahl sagt, wie viele Vorgänge den Kunden fehlerhaft erreicht haben. Was ein Fehler ist, entscheidet allein die Liste der Pflichtpunkte; ein Punkt, der dort nicht steht, kann keinen Fehler erzeugen, und wer die Liste ändert, beginnt eine neue Zeitreihe.

Was ein Pflichtpunkt ist. Eine Ja-Nein-Frage mit einer richtigen Antwort: Rechtliches, Pflichtangaben, Sachrichtigkeit, Dokumentation. Kapitel 24 grenzt sie gegen den Ermessensteil ab, der beobachtet und nicht bepunktet wird.

Warum nicht als Punktzahl. Ein Punktwert aus Pflicht- und Ermessensfragen rechnet einen Rechtsverstoß gegen einen unfreundlichen Einstieg auf. Beide Teile werden dadurch unbrauchbar.

Nenner. Die geprüften Vorgänge, nicht alle. Die Zahl ist damit eine Stichprobe, und ihre Genauigkeit gehört daneben. Bei 96 geprüften Vorgängen im Jahr und einem gemessenen Wert von 80 Prozent reicht das 95-Prozent-Intervall von 71 bis 87 Prozent. Das sind rund acht Punkte nach jeder Seite. Die Breite hängt dabei vom gemessenen Wert ab: Bei 95 Prozent reicht dasselbe Intervall von 89 bis 98 Prozent. Gerechnet nach Wilson, weil die einfache Näherung bei kleinen Zahlen und Werten nahe hundert Prozent unbrauchbar wird; Kapitel 24 zeigt die Reihe.

Gegenstück. Die Kalibrierabweichung der Prüfenden. Ohne sie misst diese Zahl, wie streng geprüft wurde, und nicht, wie gearbeitet wurde.

Ebene. Betrieb, Team und Person. Als einzige Qualitätsgröße trägt sie auf Personenebene, weil sie objektiv prüfbar ist. Der Prüfumfang muss dafür reichen; Kapitel 24 rechnet vor, ab wann.

Zielwert. Aus dem eigenen Haus. Ein Pflichtpunkt, der mit Rechtsfolgen verbunden ist, trägt keine Quote über null. Für die übrigen ergibt sich der Wert aus dem, was ein Fehler kostet.

Was es kostet

Vollkosten je Kontakt

Misst. Was ein Kontakt den Betrieb wirklich kostet.

Formel.

$$\text{Kosten je Kontakt} = \text{Vollkostensatz je Bearbeitungsstunde} \times \frac{\text{Bearbeitungszeit in Sekunden}}{3600}$$

Der Vollkostensatz.

$$\text{Vollkostensatz je produktiver Stunde} = \frac{\text{Gesamtkosten des Betriebs}}{\text{produktive Stunden aller Kräfte}}$$

$$\text{Vollkostensatz je Bearbeitungsstunde} = \frac{\text{Vollkostensatz je produktiver Stunde}}{\text{Auslastung}}$$

Für die Kosten je Kontakt gilt der zweite Satz, weil die Bearbeitungszeit nur die Zeit im Kontakt misst und die bezahlte Wartezeit dazwischen sonst unverteilt bliebe.

Nenner. Produktive Stunden, nicht Anwesenheitsstunden und erst recht nicht Vertragsstunden. Der Unterschied beträgt im Modellbetrieb rund vierzig Prozent.

Zähler. Gesamtkosten heißt: Personalkosten der bearbeitenden Kräfte, Personalkosten von Führung, Planung, Qualität und Training, dazu Sachkosten. Wer nur die erste Gruppe rechnet, kommt auf gut die Hälfte des richtigen Wertes; Kapitel 29 rechnet es vor.

Fallen. Die Bearbeitungszeit muss die Nachbearbeitung enthalten. Und der Wert je Kanal überrascht: Im Modellbetrieb ist der E-Mail-Kontakt teurer als der Telefonkontakt, weil er länger dauert.

Die Falle im Mischwert. Wer die Gesamtkosten durch alle Kontakte teilt, muss prüfen, ob im Zähler auch die Kosten aller dieser Kontakte stecken. Im Modellbetrieb bearbeitet ein Dienstleister 68.200 Anrufe, deren Kosten in der internen Kostensumme nicht enthalten sind. Der Nenner sind deshalb 551.800 und nicht 620.000 Kontakte, und der Wert 8,94 und nicht 7,95 Euro.

Zielwert. Keiner. Diese Zahl ist eine Rechengröße für Entscheidungen. Wer sie zum Ziel macht, bekommt kürzere Gespräche und mehr Wiederholanrufe.

Modellbetrieb. 85 Euro je Bearbeitungsstunde, daraus 8,92 Euro je Telefonkontakt. Nicht 71 Euro je produktiver Stunde. Dieser Satz verteilt die Kosten auf die verfügbare Zeit, multipliziert wird aber mit der Bearbeitungszeit. Die Wartezeit dazwischen bliebe unverteilt.

Produktive Stunden je Vollzeitkraft

Misst. Wie viel Arbeitszeit einer Vollzeitkraft tatsächlich an Kontakten ankommt.

Formel.

$$\text{produktive Stunden} = (\text{Vertrag} - \text{Abwesenheit}) \times \text{Anteil}$$

Vertrag steht für die Vertragsstunden, Anteil für den produktiven Anteil der Anwesenheit.

Die drei Stufen. Vertragsstunden, Anwesenheitsstunden, produktive Stunden. Jede Angabe muss sagen, welche Stufe gemeint ist. Kapitel 35 zeigt, wie teuer diese Unterscheidung in einem Angebot wird.

Fallen. Der produktive Anteil enthält Pausen, Schulung, Coaching und Besprechung. Wer ihn hoch ansetzt, um die Rechnung freundlich aussehen zu lassen, streicht damit rechnerisch die Entwicklung.

Zielwert. Keiner. Ein hoher Wert sagt vor allem, was gestrichen wurde.

Modellbetrieb. 1.820 Vertragsstunden, 1.380 Anwesenheit, 1.104 produktiv, 938 bearbeitet.

Vermeidbare Nachfrage in Euro

Misst. Was die Nachfrage kostet, die bei fehlerfreiem Ablauf nicht entstanden wäre.

Formel.

$$\text{vermeidbar in Euro} = \text{Kontakte} \times \text{Anteil} \times \text{Kosten je Kontakt}$$

Anteil steht für den Anteil der Kontakte, die vermeidbar sind.

Nenner. Alle Kontakte des Zeitraums über alle Kanäle.

Der Anteil. Er wird aus der Kontaktgrund-Auswertung abgeleitet und nicht geschätzt. Ohne die Architektur aus Kapitel 7 ist diese Zahl eine Meinung.

Fallen. Die Servicekosten sind der kleinere Teil. Die Nacharbeit außerhalb des Service ist oft größer, steht aber in keiner Servicerechnung. Wer nur den Service rechnet, unterschätzt den Betrag erheblich.

Zielwert. Eine Richtung, keine Zahl. Die Zahl steigt, wenn die Auswertung besser wird, und das ist kein Rückschritt.

Modellbetrieb. 38 Prozent der Kontakte sind vermeidbar.

Woran es hängt

Forecast-Genauigkeit

Misst. Wie weit der erwartete vom tatsächlichen Wert abweicht.

Formel. Mittlerer absoluter prozentualer Fehler über alle Intervalle:

$$\text{Abweichung} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{|\text{ist}_i - \text{plan}_i|}{\text{ist}_i} \times 100$$

Die Ebene. Auf Intervallebene, nicht auf Monatsebene. Ein Monatswert kann stimmen, während jeder einzelne Tag daneben liegt, weil sich die Fehler ausgleichen. Für die Besetzung ist der Monatswert wertlos.

Was der Wert ist. Ein Fehlermaß. Wer eine Genauigkeit berichtet, rechnet hundert minus Fehler und sagt das dazu; sonst liest jemand einen Fehler von fünf Prozent als Genauigkeit von fünf.

Fallen. Drei Stück. Der absolute Betrag ist wesentlich: Wer die Vorzeichen mitrechnet, lässt Über- und Unterschätzung sich aufheben und bekommt eine gute Zahl für einen schlechten Forecast. Deshalb gehört die Abweichung mit Vorzeichen als eigene Größe daneben, die Schlagseite. Zweitens ist die Formel bei einem tatsächlichen Volumen von null nicht definiert; Intervalle ohne Kontakte werden nicht stillschweigend übersprungen, sondern ausgeschlossen und gezählt, oder es wird volumengewichtet gerechnet: Summe der absoluten Abweichungen durch Summe der Istwerte, im Englischen

WAPE. Und drittens gewichtet der ungewichtete Mittelwert kleine Intervalle so stark wie die Spitze, obwohl dort kaum Personal hängt.

Zielwert. Keiner, der sich übertragen ließe. Ein Wert ist erst mit Volumen, Ebene und Rechenweise vergleichbar. Fünf Prozent auf der Halbstunde eines großen Betriebs sind etwas anderes als fünf Prozent auf der Halbstunde eines kleinen. Wichtiger als der Wert ist, dass er überhaupt gemessen wird, denn ohne ihn lässt sich keine Reserve begründen.

Fluktuation

Misst. Wie viele Menschen den Betrieb im Zeitraum verlassen.

Formel.

$$\text{Fluktuation} = \frac{\text{Abgänge im Jahr}}{\text{durchschnittlicher Personalbestand}} \times 100$$

Nenner. Der durchschnittliche Bestand in Köpfen, nicht in Vollzeitäquivalenten. Und einschließlich befristeter Kräfte. Wer Befristungen herausrechnet, verbirgt genau die Gruppe mit der höchsten Abgangsquote.

Fallen. Der Jahreswert verdeckt die Verteilung. Ein großer Teil der Abgänge fällt in die ersten Monate. Die Zahl gehört deshalb getrennt nach Betriebszugehörigkeit geführt.

Zielwert. Kein Branchenwert taugt, weil die Betriebe zu verschiedenen sind. Brauchbar ist die eigene Historie und der Vergleich zwischen den eigenen Teams.

Schulungs- und Coachingzeit

Misst. Welcher Anteil der bezahlten Zeit in Entwicklung geht.

Formel.

$$\text{Entwicklungsanteil} = \frac{\text{Stunden Schulung und Coaching}}{\text{Anwesenheitsstunden}} \times 100$$

Warum diese Zahl in der Liste steht. Sie misst eine Voraussetzung und kein Ergebnis. Ohne diese Zahl fällt erst über die Fluktuation auf, dass sie zwei Jahre lang gekürzt wurde.

Fallen. Geplante Zeit ist nicht stattgefundene Zeit. Gerechnet wird, was im Schichtplan als geleistet steht, nicht was eingeplant war.

Zielwert. Ein Anteil, der über die Monate stabil bleibt. Der absolute Wert ist zweitrangig, der Verlauf ist die Auskunft.

Was mit der Maschine dazukommt

Die folgenden fünf Größen entstehen erst, wenn ein Teil der Vorgänge maschinell läuft. Kapitel 32 begründet sie. Keine davon weist ein System von selbst aus.

Abschlussquote der Maschine

Misst. Welchen Anteil der angenommenen Vorgänge das System ohne Übergabe beendet.

Formel.

$$\text{Abschlussquote} = \frac{\text{ohne Übergabe beendet}}{\text{vom System angenommen}} \times 100$$

Zähler. Ohne Übergabe beendet. Beendet heißt hier nur, dass kein Mensch übernommen hat, und darunter fallen der Kunde, der auflegt, und der Dialog, der ins Leere läuft. Wer die Zahl als Erfolg lesen will, braucht den Zähler enger, bestätigt erledigt mit Buchung oder Nachweis, und die misslungenen Buchungen daneben.

Nenner. Alle vom System angenommenen Vorgänge. Genau hier fehlt in Anbieterangaben regelmäßig die Angabe, wovon gerechnet wird.

Fallen. Beendet heißt nicht gelöst. Ein Kunde, der auflegt, hat den Vorgang ebenfalls beendet.

Zielwert. Keiner ohne die nächste Zahl daneben.

Misslungene Buchungen

Misst. In wie vielen Fällen die Zusage an den Kunden im Fachsystem nicht ankam.

Formel.

$$\text{mislungene Buchungen} = \frac{\text{Vorgänge ohne den Eintrag}}{\text{geprüfte Vorgänge mit Zusage}} \times 100$$

Wie sie entsteht. Durch eine Stichprobe. Gezogen werden maschinell abgeschlossene Vorgänge, geprüft wird der Zustand im Fachsystem gegen die Zusage im Mitschnitt.

Fallen. Diese Zahl entsteht nur, wenn jemand sie einrichtet. Kein System meldet von sich aus, dass es etwas versprochen und nicht getan hat.

Zielwert. Null, ohne Toleranz, weil jede fehlende Buchung eine falsche Zusage an einen Kunden ist.

Übergabequote

Misst. Welcher Anteil der maschinell begonnenen Vorgänge an einen Menschen geht.

Formel. Übergebene Vorgänge geteilt durch vom System angenommene Vorgänge.

Die zweite Zahl dazu. Der Anteil der Übergaben, in denen der Kunde seine Sache erneut erzählt. Diese Zahl misst den Kontextverlust und ist die aussagekräftigere von beiden.

Fallen. Eine niedrige Übergabequote ist ohne die Wiederkontaktquote kein gutes Zeichen. Sie kann auch bedeuten, dass Kunden aufgeben.

Zielwert. Für die erste Zahl keiner. Für die zweite null.

Wiederkontakt nach maschineller Bearbeitung

Misst. Wie oft ein maschinell abgeschlossener Vorgang zurückkommt.

Formel. Wie die Erstlösung, aber nur über die maschinell abgeschlossenen Vorgänge.

Der Vergleich. Gegen denselben Wert für dieselben Kontaktgründe in menschlicher Bearbeitung. Ohne diesen Vergleich sagt die Zahl nichts.

Fallen. Das Zeitfenster muss dasselbe sein wie bei der Erstlösung. Und der Kanal darf nicht begrenzt werden: Ein Kunde, dem der Chatbot nicht half, ruft an.

Zielwert. Der Wert der menschlichen Bearbeitung. Liegt er darüber, verschiebt die Automatisierung Vorgänge, statt sie zu erledigen.

Bearbeitungszeit übernommener Vorgänge

Misst. Wie lange ein Mensch für einen Vorgang braucht, den eine Maschine begonnen hat.

Formel. Mittlere Bearbeitungszeit der übergebenen Vorgänge, getrennt von der Bearbeitungszeit frisch begonnener Vorgänge.

Warum getrennt. Sie liegt regelmäßig darüber. Wer beide zusammenrechnet, sieht eine steigende Bearbeitungszeit und hält sie für ein Leistungsproblem.

Fallen. Diese Zahl ist die Grundlage für die Besetzungsrechnung aus Kapitel 15. Wer sie nicht führt, plant nach dem alten Mittelwert und plant zu knapp.

Zielwert. Keiner. Sie ist eine Planungsgröße, kein Leistungsmaß.

Zwölf Fallen, die überall auftreten

Die folgenden Fehler tauchen bei fast jeder Kennzahl auf. Wer sie einmal kennt, findet sie in jedem fremden Bericht.

Erstens der Nenner. Jede Quote braucht die Angabe, wovon. Eine Zahl ohne Nenner ist keine Kennzahl.

Zweitens die stille Schwelle. Abbrüche unter fünf Sekunden, Kontakte außerhalb der Servicezeit, Anrufe ohne Anliegen: Jede Ausnahme im Nenner hebt den Wert, und keine steht im Bericht.

Drittens der Mittelwert über Extreme. Ein Monatswert im Ziel kann aus zwanzig guten und zwei sehr schlechten Tagen entstehen. Der Anteil der Intervalle im Ziel zeigt das, der Mittelwert nicht.

Viertens die Selbsteinschätzung. Wo die bearbeitende Person selbst bewertet, ob gelöst wurde, liegt der Wert deutlich höher als bei einer Messung.

Fünftens die Systemzahl. Jedes System bringt seine eigene Erfolgsquote mit. Sie beantwortet die Frage des Herstellers und nicht die des Betriebs.

Sechstens die gewechselte Definition. Eine Zeitreihe über einen Definitionswechsel hinweg ist keine Zeitreihe. Der Wechsel gehört

in der Reihe markiert.

Siebtens die falsche Ebene. Eine Betriebsgröße auf eine Person heruntergerechnet bestraft jemanden für etwas, das er nicht beeinflusst.

Achtens die Einzelzahl. Jede Kennzahl ohne Gegenstück wird optimiert, und zwar auf Kosten der Zahl, die daneben fehlt.

Neuntens die zu kleine Stichprobe. Vier von fünf richtig ergibt keinen Wert von achtzig Prozent. Es ergibt einen Bereich, der von unter vierzig bis über neunzig reicht.

Zehntens der Zielwert ohne Herkunft. Ein Zielwert, der aus einem Vortrag stammt, gilt für den Betrieb aus dem Vortrag.

Elftens die veränderte Mischung. Fällt der einfache Teil der Vorgänge weg, steigen Bearbeitungszeit und Schwierigkeit, ohne dass jemand langsamer arbeitet.

Zwölftens die Zahl ohne Vorzustand. Eine Verbesserung ohne festgehaltenen Ausgangswert ist eine Erinnerung.