

## Projektreport HA01

# Bedarfs- und kundengerechter Personaleinsatz in den orange Shops

## Ausgangssituation

„Zusammen sind wir mehr.“ Mit nahezu 115 Mio. Kunden (6/2008) ist orange einer der größten Mobilfunkoperatoren weltweit, in Österreich hat orange hat über 2 Mio. Kunden.

Die rund 90 österreichischen orange Shops sind das „Gesicht“ und die Servicedrehscheibe des Unternehmens Richtung Kunden. Grundvoraussetzung und Basis einer perfekten und effizienten Dienstleistung ist dabei (wie bei allen servicefokussierten Unternehmen) ein an den Kundenströmen orientierter Personaleinsatz, der sicherstellt, dass in hochfrequenten Shops und zu starken Zeiten genügend Personal im Einsatz ist, zu schwächeren Zeiten nicht unnötige Kosten durch zuviel Personal produziert werden.

## Projektziel

Die Ziele des Projekts waren, über eine genaue Analyse der Personalbedarfstreiber (Massendatenanalysen) und eine darauf aufbauende optimale Steuerung des Personaleinsatzes

- + die Wartezeiten der Kunden zu verkürzen,
- + damit die Servicequalität zu unterstützen, indem den Teams in den orange Shops mehr Zeit für die individuelle Kundenberatung gegeben wird
- + und so die Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit weiter zu steigern und
- + last but not least neue Kunden zu gewinnen.

## Vorgehen

Im ersten Schritt wurden alle als Personalbedarfs-Indikatoren in Frage kommenden und verfügbaren Daten definiert und aus den Systemen abgezogen.

Dabei handelte es sich um

1. Kassendaten,
2. Kundenmanagementdaten,
3. Beschwerdemanagementdaten,
4. Daten aus dem operativen Warteschlangen-Steuerungssystem<sup>1</sup>
5. Informationen zu Marketingkampagnen und
6. Arbeitszeitdaten.

Der zweite Schritt war die Analyse des Personalbedarfs, der Auslastung, ihrer zeitlichen Struktur (nach Saisonen, Wochen, Wochentagen und Tageszeiten) und von deren Abhängigkeit von Treibern (wie z.B. Marketingaktionen).

Die Datenanalyse wurde hauptsächlich mit Hilfe des XIMES Spezialwerkzeugs für zeitbezogene Massendatenanalysen und -forecasts – TIME•INTELLIGENCE•SOLUTIONS® [TIS] – durchgeführt. Insbesondere in den hochfrequenten Shops erwiesen sich die Warteschlangendaten als der am schnellsten und am punktgenauesten auf Personalbedarfsänderungen reagierende Indikator<sup>2</sup>. Die Bedarfsanalyse in niedriger frequenten Shops (ohne Warteschlangensystem) erfolgte auf Basis der in allen Shops verfügbaren

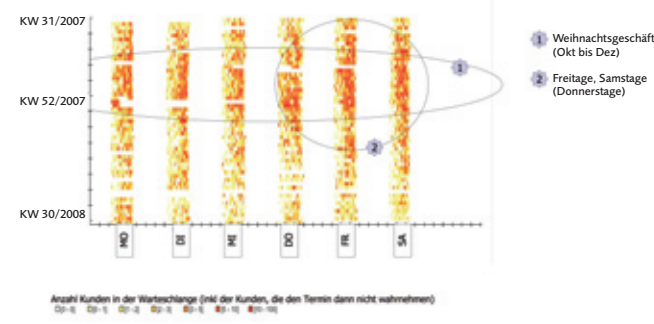
<sup>1</sup> Ticketsystem mit Nummernausgabe. Dieses ist in einem Teil der Shops – insbesondere in hochfrequenten Shops – installiert und unterstützt die Teams in den ORANGE Shops bei der operativen Steuerung der Warteschlangen, indem es Nummern vergibt und dem Kunden eine Prognose über die voraussichtliche Wartezeit gibt.

<sup>2</sup> Besondere Vorteile von Warteschlangendaten sind, dass sie bei Erreichen der Volllast nicht nach oben abriegeln (es können weiter Nummern gezogen werden, auch wenn die Betreuungskapazitäten voll bis überausgelastet sind), dass sie ganz zeitnah den Anstieg bzw. die Abnahme des Bedarfs anzeigen (im Moment der Ticketentnahme und nicht erst z.B. 15 Minuten später, wenn der Kunde drankommt), und dass sie „Lost Customers“ anzeigen, die ein Ticket ziehen, wegen der Länge der Wartezeit den Kontakt dann aber nicht wahrnehmen.



### Beispiel Einkaufszentrum-Shop

vor Optimierung des Personaleinsatzes Verlust von Kundenkontakten und Umsatz besonders im Weihnachtsgeschäft und an Freitagen, Samstagen (und teils Donnerstagen)



Projektreport HA01

# Bedarfs- und kundengerechter Personaleinsatz in den orange Shops

Leistungsdaten (Kassa, Kundenmanagement, Beschwerden)<sup>3</sup> – ebenso das Auslastungsbenchmarking zwischen Shops. Zusätzliche Erkenntnisse wurden aus fokussierten Mitarbeiter-Interviews und Shop-Checks (Beobachtungen vor Ort) gewonnen.

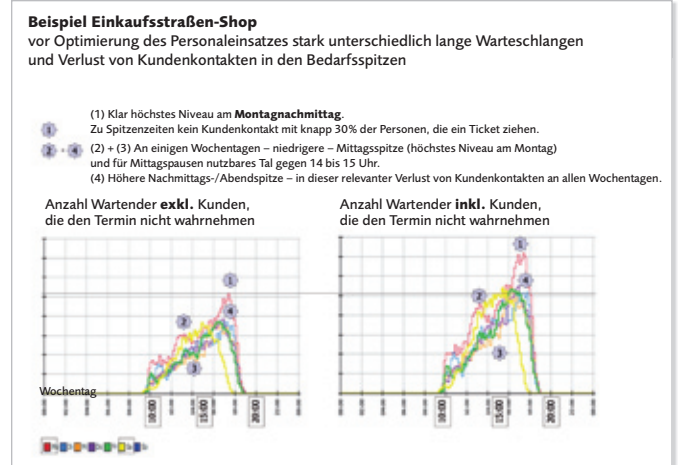
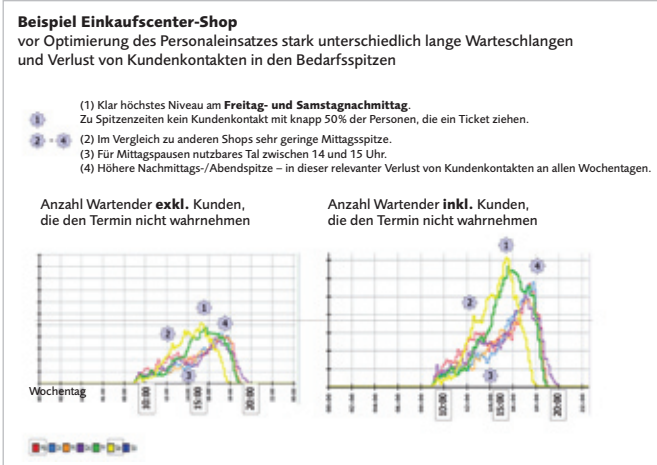
<sup>3</sup> Auch Leistungsdaten reagieren sensibel auf Bedarfsänderungen. Sie reagieren im Hochlastbetrieb aber etwas zeitverzögert und nur für die Kunden, die betreut werden, nicht aber für Kunden, mit denen es aufgrund der Länge der Wartezeit keinen Kontakt gibt. In Hochfrequenzshops basierten die Analysen auf Wartezeit- und Leistungsdaten.

Die entscheidenden Muster (*Wo liegen die Bedarfsspitzen, wie hoch und wie breit sind sie? Wie ist die Verteilung und wie groß ist der Unterschied zwischen Spitzen und Tälern? Wie hoch ist der Anteil von Kunden in Spitzenzeiten, die ein Ticket ziehen, aber den Termin dann nicht wahrnehmen? ...*) sind aber von Shop zu Shop verschieden: Für den punktgenauen Personaleinsatz aller Teams über Saisonen, Wochentage und Tageszeiten sind damit die Analyse des Niveaus, der zeitlichen Struktur und der Amplituden des Personalbedarfs für jeden einzelnen Shop notwendig, zusätzlich Vergleiche zwischen Shops und Benchmarking (→ s. auch Grafiken).

## Ergebnisse

### 1. Die „Lost Customers“ sind reduzierbar!

Es gibt einen klaren und messbaren Zusammenhang zwischen der Länge der Wartezeit und dem Anteil der Kunden, mit denen kein Kundenkontakt zustandekommt, weil sie nicht so lange warten wollen. Dieser Zusammenhang gilt unabhängig davon, ob ein Warteschlangensystem



installiert ist oder nicht. Das bedeutet: Mit einem punktgenauen, bedarfsgerechten Personaleinsatz kann das Verlieren von Kunden und Umsätzen verhindert werden (→ s. auch Grafiken).

Es gibt zwar einzelne shopübergreifende Muster (etwa der in der Regel deutlich höhere Personalbedarf am Nachmittag im Vergleich zum Vormittag) und es lassen sich Aussagen zu einer groben Gruppierung von Shops machen (unter anderem Einkaufscenter-Shops vs. Einkaufsstraßen-Shops).

### 2. Maßnahmen mit der bestehenden Personalstruktur und mit Änderungen der Teamzusammensetzung

Der Großteil der Optimierungen des Personaleinsatzes ist mit der bestehenden Personalstruktur möglich (→ Verschiebung der Arbeitszeiten zu den Belastungsspitzen). Das Heben mancher Potenziale in manchen Shops würde eine Veränderung der Personalstruktur erfordern (→ insbesondere Aufbau von Teilzeitkräften und Samstag-Teilzeitkräften).

## Projektreport HA01

# Bedarfs- und kundengerechter Personaleinsatz in den orange Shops

### 3. Learning and optimizing by doing – laufende Steuerung für das Ausschöpfen des Gesamtpotenzials!

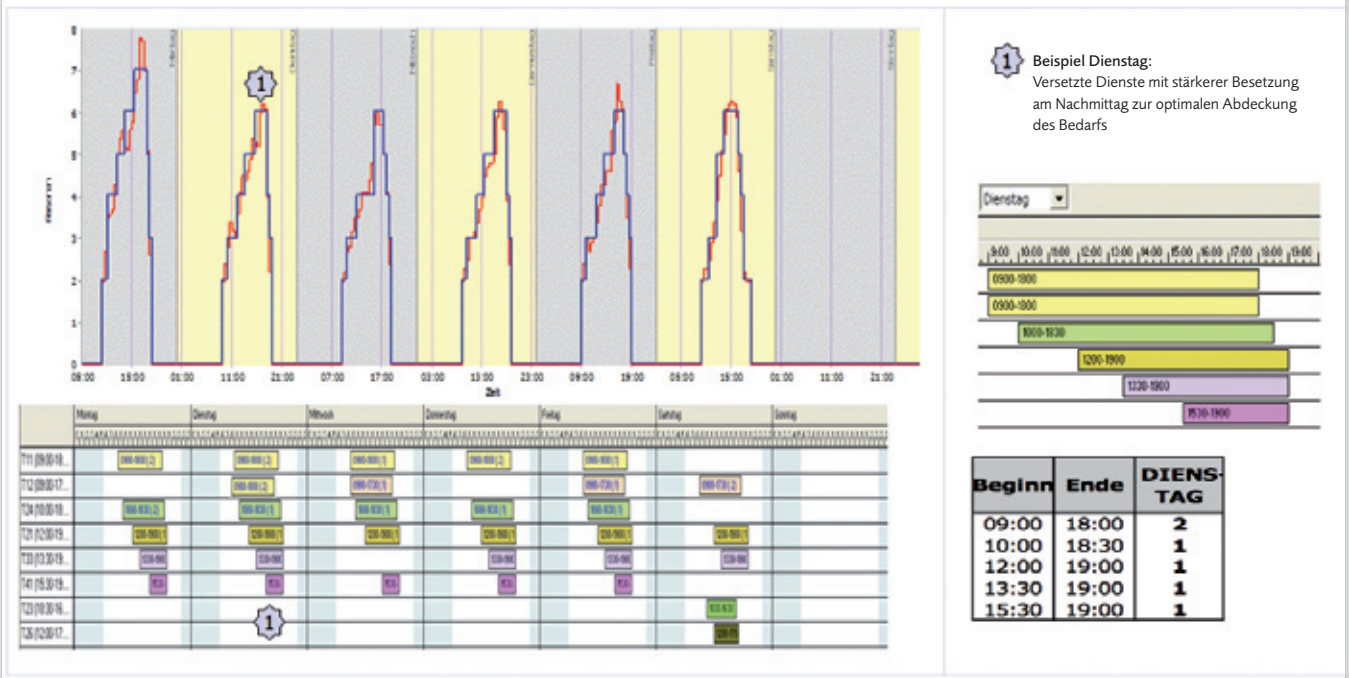
Auf Basis der Erstanalyse ist es einfach, ein rollierendes Reporting aufzusetzen. Das Gesamtpotenzial ist schrittweise erzielbar – wobei einige große Schritte sofort gegangen werden können! – und beinhaltet im Idealfall das zyklische Zusammenspiel von Personalbedarfsanalyse und -forecast einerseits und Dienstmodellierung<sup>4</sup> und Personaleinsatzplanung andererseits.

Ein permanentes rollierendes Management des Personaleinsatzes macht aus zwei weiteren Gründen Sinn: Erstens, um saisonal unterschiedliche Personalbedarfe zu managen (häufig über

Jahresarbeitszeitmodelle). Zweitens, weil sich Kundenströme im Zeitverlauf verschieben. Der Aufwand dafür ist im laufenden Betrieb gering, der Hauptaufwand liegt im erstmaligen Aufsetzen der Analysen.

<sup>4</sup> Zur Dienstmodellierung steht etwa das bewährte XIMES Werkzeug OPERATING HOURS ASSISTANT® [OPA] zur Verfügung.

**Beispiel Einkaufsstraßen-Shop**  
Bedarfoptimierte Dienstplanung



**1** Beispiel Dienstag:  
Versetzte Dienste mit stärkerer Besetzung am Nachmittag zur optimalen Abdeckung des Bedarfs



Beginn	Ende	DIENS-TAG
09:00	18:00	2
10:00	18:30	1
12:00	19:00	1
13:30	19:00	1
15:30	19:00	1