

Fallstudie: Bizzcenter 24

Im Januar 2004 betrachtete Herr Lutz, Geschäftsführer von Bizzcenter24, die Vorjahreszahlen seiner Abteilung. Das Konzept der Vermietung von Sekretariatsservices und Geschäftsreiseservices bringt von Jahr zu Jahr bessere Wachstumswahlen.

Allein die Verkäufe für den Geschäftsreiseservice haben sich im Vorjahr um 45 Prozent erhöht, wobei die letzte Prognose für diesen Geschäftsbereich bis 2008 ein Wachstum von 120 Prozent voraussagt. Herr Lutz sieht die Herausforderung darin, das prognostizierte Geschäftswachstum effektiv zu managen.

Herr Lutz sieht Neueinstellungen nicht als adäquates Mittel, denn einige Businesscenter sind chronisch überbesetzt und alle Businesscenter haben eine saisonale Überbelegung. Eine Paradoxe Situation, denkt sich Herr Lutz. Er spielt gedanklich mit möglichen Korrekturen seiner Personalstrategie und deren Effekte auf die Service-Qualität. Qualität im Service ist für das Businesscenter von immanenter Bedeutung. Experimente sind daher an ein hohes Risiko von Reputationsverlust und Umsatzrückgang gekoppelt.

Die Kunden von Bizzcenter24

Die Kunden von Bizzcenter24 sind Unternehmen unterschiedlicher Grösse. In den Unternehmen der Kunden gibt es hinsichtlich der Reiseaktivitäten drei Interessensgruppen: Sekretär/innen, Management und die Reisenden natürlich selbst. Erstere Gruppe hat ein besonderes Interesse an einem reibungslosen Buchungs- und Reservationsprozess. Die Reisenden verlangen vollständige Unterlagen, d.h. korrekte Tickets sowie die Unterkünfte nach Plan bzw. mit den entsprechenden Sonderwünschen, falls welche von Ihnen geäußert wurden. Das Management – Controller, CFO oder auch Eigentümer – benötigen aussagekräftige Reports über jegliche Reiseaktivitäten und Ausgaben sowie der Ausnutzung möglicher Tarifvergünstigungen.

Die Organisationsstruktur von Bizzcenter24

Das Bizzcenter24 hat mittlerweile 3 Filialen. Allen gemeinsam ist, dass die Filialen in ein Front- und Back-Office untergliedert sind. Das Front-Office wickelt jegliche Operationen zu Reservationen und Anfragen ab. Das Back-Office erledigt die Buchhaltung, Rechnungsstellung, Reporterstellung sowie das generelle Management der Filiale – dadurch unterscheidet sich das Back-Office kaum von den Back-Offices grosser Retail-Anbieter in der Branche. Hingegen ist das Front-Office Service-Instrument, um individuelle Reservationen und Anfragen auf einem hohen Service-Level zu bieten.

Für die Tätigkeiten im Front-Office sind zwei Typen von Mitarbeiter besonders wichtig:

1. Reiseberater (RB): Anrufe und E-Mails entgegennehmen, bei den Airlines reservieren sowie Auto- und Hotelbuchungen vornehmen. Die Reiseagenten haben zwei oder drei Jahre Erfahrung mit den branchenüblichen Buchungssystemen. Weitere 4 bis 10 Monate brauchen die Reiseagenten, um die Qualitäts- und Timing-Standards (Gesprächsdauer, Anzahl Abfragen möglicher Routenkombinationen in den Buchungssystemen, Reservationsanfragen etc.) von Bizzcenter24 einzuhalten. Reiseberater sind als qualifizierte Arbeitnehmer einzustufen. Die Beschäftigung erfolgt

anhand eines Personaleinsatzplanes, der auf Stundenbasis erfolgt. Ein Reiseberater bezieht einen Stundenlohn von 30 CHF. Das Bizzcenter wird während 5 Tagen pro Woche und 46 Wochen pro Jahr betrieben.

2. Hotel-Agenten (HA): Abwicklung der Unterkünfte. Gute Hotel-Agenten brauchen neben den zusätzlichen Informationen und Erfahrungen zu einzelnen Hotels ein gewisses Gespür, denn die Sternenkategorie ist nicht aussagekräftig genug, um den Wünschen eines Gasts gerecht zu werden. Der Job eines Hotel-Agenten ist insbesondere während Kongress- und Messezeiten anstrengend, insgesamt aber weniger fordernd als der Job eines Reiseberaters. Hotel-Agenten müssen keine Reiserouten und Zeiten kombinieren und auch nicht direkt mit Kunden sprechen.

Geschäftsreisen - Prozessablauf einer Reservation

Der Reservationsprozess startet mit dem Anruf eines Geschäftsreisenden oder einer Sekretärin. Der Anruf wird nach einem Zufallsprinzip einem Reiseberater zugeteilt, der dann im Gespräch den Namen des Anrufenden im Buchungssystem eingibt und sodann Einsicht in sein Profil erhält. Das Profil enthält Informationen bzgl. des Limits, welches das Unternehmen des Kunden für Flugklasse und Hotelkategorie gesetzt hat, bevorzugte Hotels bei denen meistens Rahmenabkommen ausgehandelt wurden, Rechnungsadresse, Zahlungsmodalitäten usw. Darüber hinaus werden auch die Gültigkeit des Passes der Reisenden erfasst, Mitgliedsnummern in Bonusprogrammen, Präferenzen für Sitzplatz und Essen (z.B. Vegetarier, kosheres Essen etc.) aufgenommen, um einen über das Gewöhnliche hinausreichenden Service zu offerieren.

Auf Basis des Profils und der Reisedaten nimmt der Reiseberater die Planung einer Reiseroute vor und fragt zeitgleich die günstigsten Tarife ab. Wenn es in der Reiseroute zu Nicht-Verfügbarkeiten kommt, beendet der Reiseberater das Gespräch und überprüft den jeweiligen Engpass direkt, d.h. im direkten Gespräch mit der Fluggesellschaft, dem Hotel etc. Falls die ursprünglichen Reisewünsche nicht durchsetzbar sind, überprüft der Reiseberater die Reiseroute auf bestmögliche Alternativen. Sobald dieser Prozess beendet ist, ruft der Reiseberater den Kunden zurück und teilt ihm die Ergebnisse mit. Untersuchungen haben gezeigt, dass die Zeit für eine Kundenanfrage stark variiert, im Schnitt jedoch bei 10 Minuten liegt.

Spitzenzeiten bei Anrufen

Die Hauptanrufzeiten liegen Montag bis Freitag zwischen 10:00 Uhr und 11:30 Uhr sowie zwischen 13:00 Uhr und 15:30 Uhr. Die zweite Woche eines Monats ist in der Regel geschäftiger als die anderen Wochen des Monats. Oktober und November sind für Spitzenumsatz bekannt, dagegen Januar, Juli und August für besonders wenig Umsatz. Die Tabelle 1 zeigt eine typische Verteilung für Anrufe während eines Tages für die Filialen Zürich, Bern und Lausanne.

Kostenstruktur

Eine Filiale mit 20 Reiseberatern zeigt die folgende Kostenstruktur (in Prozent):

Personalausgaben	
Löhne und Gehälter	60,00
Angestellten-Boni	15,00
Andere Ausgaben	0,50

(Reiseberater-Gehälter betragen 68% der gesamten Personalkosten)

Ausgaben für den operativen Betrieb	
Miete	5,00
Werbung und Promotion	0,50
EDV	8,00
Telefon	10,00
Reise und Repräsentation	0,50
Betriebsmittel, Büromaterial	0,50
Total	100

Die Miete, EDV und Telefonkosten sind Fixkosten. Die Personalkosten sind hinsichtlich Nachfrage variabel, wobei die Personalplanung aufgrund prognostizierter Nachfrage erfolgt. Eine Unterbesetzung birgt das Risiko des Reputationsverlusts durch lange Wartezeiten, Fehler aufgrund von starkem Stress der Angestellten und hat entgangenen Gewinn zur direkten Folge. Ferner werden für das Anlernen von Personal ebenfalls Ressourcen benötigt.

Die Service-Qualität

Die Erwartungshaltung der Kunden und die tatsächlich gelieferte Qualität variiert bei Bizzcenter24 recht stark. Eine stets prompte, konsistente Beratung und die schnelle Ausführung der Aufträge stehen in direktem Zusammenhang mit dem Qualitätsempfinden der Kunden. Die Schaffung eines positiven Service-Erlebnisses für das Qualitäts-Image stellte sich als zeitaufwendig dar, das Gegenteil kann innerhalb weniger Sekunden geschehen (d.h. der Kunde kommt im schlechtesten Fall nicht zurück).

Das Management von Bizzcenter24 hat die Service-Qualität als eines der wichtigsten Ziele identifiziert; die Umsetzung ist bisher grösstenteils gelungen.

Für Reservierungen bedeutet Service-Qualität z.B. die Entgegennahme eines Anrufs innerhalb von max. 10 Sekunden nach dem ersten Klingelzeichen, Reduzierung der Wartezeiten auf ein Minimum und der Gebrauch professioneller Telefon- und Internettechnik. Ebenso zählen zu einem überzeugenden Qualitäts-Service die fristgerechte und zuverlässige Lieferung der Tickets sowie eine kostenlose Service-Nummer für evtl. auftauchende Fragen bzw. Probleme während einer Reise.

Die Kunden schätzen günstige Reisekosten durch geschickte Kombination von Reiserouten und Sachkenntnis für die Reiseplanung. Aussagekräftige Reports mit unterschiedlicher Informationstiefe sortiert nach z.B. Ausgabenarten, Abteilungen, Mitarbeiter usw. sind ebenfalls ein Qualitäts-Merkmal, welches die Kunden schätzen.

Der Aufbau des hohen Service-Levels hat Bizzcenter24 ein gutes Qualitäts-Image eingebracht. Dabei wurde stets nach dem Prinzip verfahren, im Zweifel lieber zuviel Personal in den Filialen zu beschäftigen als zu wenig.

Effizienzvorgaben bei Bizzcenter24

Herr Lutz hat bereits mehrmals über Möglichkeiten nachgedacht, Personalkapazitäten zu reduzieren, ohne dabei die Service-Qualität zu gefährden. Er und seine Filialmanager haben dabei kürzlich folgende Regeln im Kundenverkehr aufgestellt: 1) Eine maximale Wartezeit in der Anruferwarteschleife von durchschnittlich einer Minute, falls kein Reiseberater bei Anruf verfügbar ist. 2) Eine durchschnittliche Gesprächsdauer von 10 Minuten pro Anruf.

Massnahmen zur Kostenreduzierung

Herr Lutz sieht in der Zentralisierung des Front-Office eine Möglichkeit, Personalüberbelegungen und –unterbelegungen zu eliminieren, ohne dabei den gebotenen Service zu verändern. Einige Reiseberater könnten unter Umständen eingespart werden. Ein weiterer Vorteil könnte eine Nachfrageglättung mit sich bringen, denn die Stosszeiten eingehender Anrufe variieren zwischen den Filialen.

Eine Zentralisierung würde einen strategischen Schritt darstellen und einiges an Kosten für neue Infrastruktur und die Zusammenlegung generieren. Daher muss anhand einiger Zahlen und Berechnungen der Entscheid gefällt werden.

Herr Lutz möchte die Idee für alle Filialen (Zürich, Bern und Lausanne) evaluieren. Die jährlichen Betriebskosten für ein zentralisiertes Businesscenter betragen 250.000 CHF. Dieses Projekt würde eine einmalige Investitionssumme von 280.000 CHF verlangen. Herr Lutz weiss, dass es viele unvorhersehbare Faktoren gibt. Daher muss er sich selbst von dem Vorhaben überzeugen und Kostenvorteile identifizieren. Anderenfalls kann er die Idee der Zentralisierung schnellstens begraben.

Eine weitere Möglichkeit, Kosten zu reduzieren, besteht darin, die durchschnittliche Gesprächsdauer der Reiseberater durch eine neue Software zur Abfrage der Buchungssysteme zu verkürzen. Herr Lutz rechnet mit Einsparungen von bis zu 4 Minuten pro Gespräch und wartet gespannt auf das Angebot.

Datenerhebung

Herr Lutz hat die Filialen veranlasst, einige Daten zwecks Auswertung zu sammeln. Die Daten liegen nun für einen Tag vor und sind in Tabelle 1 zusammengefasst. Das Gesamtmanagement von Bizzcenter24 geht davon aus, dass die Umsätze sich proportional zu dem Anrufvolumen entwickelt.

Fragen zur Fallstudie

1. Wie viele Reiseberater werden pro Filiale und pro Stundenslot benötigt, wenn die Effizienzvorgaben eingehalten werden sollen?
2. Wie viele Reiseberater werden bei einer Zentralisierung benötigt? Falls es zu einer Kostenersparnis kommt, wie hoch fällt diese aus?
3. Wie viele Kosten könnten in der Filiale Zürich eingespart werden, wenn Anrufe in 8 oder 6 Minuten erledigt werden könnten?
4. Wie viele Kosten könnten eingespart werden, wenn die Anruferwartezeit kleiner 1,5 Minuten bzw. 2 Minuten in Zürich angehoben würde?

5. Entwerfen Sie einen Handlungsplan und geben sie eindeutige Empfehlungen für Herrn Lutz. Welche Dinge sind noch zu tun, bevor welche Entscheidung getroffen werden kann? Was sind die Vor- und Nachteile der jeweiligen Lösungsvorschläge?

Tabelle 1: Verteilung der Anrufe pro Filiale

Uhrzeit	Erwartete Anrufe Filiale Zürich	Erwartete Anrufe Filiale Bern	Erwartete Anrufe Filiale Lausanne
8:00 – 8:59	70	52	45
9:00 – 9:59	98	48	42
10:00 – 10:59	112	51	49
11:00 – 11:59	107	55	53
12:00 – 12:59	51	62	31
13:00 – 13:59	96	44	34
14:00 – 14:59	94	48	44
15:00 – 15:59	74	35	19
16:00 – 16:59	45	36	15
17:00 – 17:59	20	18	6