

## SUCCESS STORY

**Auf dem Weg zur Vorzeigeorganisation****Ausgangslage**

Wer kennt die Situation nicht: Ein Kunde ruft an und hat ein Anliegen. Sie wissen aus eigener Erfahrung, dass sich die triviale Ausgangslage mitunter zum anspruchsvollen Geschäftsfall entwickeln kann, der sich oft nicht oder nur unzureichend kontrollieren lässt. Da sich auch die Basellandschaftliche Pensionskasse („BLPK“) mit derartigen Fällen konfrontiert sah, wurde der Kundendienst mit Unterstützung durch Vitus organisatorisch auf Vordermann gebracht.

Der neue Kundendienst ist im Rahmen des grösser angelegten Projekts „ProOrg“ (prozessorientierte Organisation) entstanden. In ProOrg wurden die Prozesse analysiert und mit Hilfe eines Prozess Werkzeuges modelliert und den zukünftigen Anforderungen mittels Re-Engineering angepasst. Da die Prozesse nun datenbankgestützt dokumentiert sind, können alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter online darauf zugreifen, was die Arbeitsweise bereits nach kurzer Zeit vereinheitlicht und die Arbeitsqualität verbessert hat.

Im Verlaufe der Umgestaltung der Prozesse und der Automatisierung diverser Schnittstellen wurden denn auch massgebliche Verbesserungen im Kundendienst vorgenommen. Der augenfälligste Fortschritt wurde durch die Einführung einer elektronischen Geschäftsfallkontrolle erzielt, welche die Arbeitsabwicklung der Versicherungsabteilung unterstützt und als Führungsmittel wertvolle Dienste leistet.

Vor Einführung der Geschäftsfallkontrolle war es ungleich schwieriger, Qualität und Zuverlässigkeit der Kundenbetreuung zu gewährleisten, was sich zwangsläufig auf die Kundenzufriedenheit auswirken musste. Unter den Mitarbeitenden machte sich zudem Unzufriedenheit bemerkbar, weil ihre Leistungen nicht messbar waren und die Mitarbeiterbeurteilung eher subjektiven Charakter erhielt. Mit der Einführung der Geschäftsfallkontrolle wurde die Situation erwartungsgemäss erheblich verbessert.

Wie sich der Kundendienst neu der Kundenzufriedenheit verschrieben hat, möchten wir Ihnen in der Folge anhand eines „Vorher/Nachher-Vergleichs“ erläutern. Als Ausgangspunkt dient der eingangs erwähnte Kundenkontakt.

***1. Schritt: Ein Kunde ruft an oder meldet eine Mutation. Parallel dazu verzeichnet die zentrale Empfangsstelle einen Posteingang.***

**Bisherige Arbeitsweise**

Eine Sachbearbeiterin oder ein Sachbearbeiter notiert das Anliegen auf einem Notizblatt. Zentral eingehende Post wird verteilt. Im persönlichen Kalender wird ein Zieltermin definiert. Erkannte Problemfelder:

- Wie kann festgestellt werden, ob der Kunde eventuell schon einmal angerufen und mit einem anderen Sachbearbeiter zum gleichen Fall gesprochen hat?
- Ist die Notiz vollständig? Sind die Minimalanforderungen definiert?
- Wie wird sichergestellt, dass Termine nicht vergessen werden?
- Wie wird im Falle von Abwesenheiten die weitere Bearbeitung sichergestellt?
- Wie kann sichergestellt werden, dass der Fall überhaupt abgeschlossen wird?

**Neue Arbeitsweise**

Ein Mitarbeiter notiert das Anliegen in der elektronischen Geschäftsfallkontrolle (Multiple choice). Die eingehende Post wird an zentraler Stelle bestehenden oder neu erstellten Geschäftsfällen zugeordnet. Dadurch...

- ...ist in der Geschäftsfallkontrolle ersichtlich, ob es schon einen entsprechenden Geschäftsfall gibt, oder ein neuer Geschäftsfall eröffnet werden muss.
- ...ist die Notiz vollständig (die Minimalanforderungen sind als Muss-Felder definiert). 5
- ...sind die aktuellen Fälle im persönlichen Arbeitskorb immer sichtbar und können nicht „verlegt“ werden.

In der Geschäftsfallkontrolle wird der Geschäftsfall einer Sachbearbeiterin oder einem Sachbearbeiter zugeordnet. Der Geschäftsfall ist nun im persönlichen Arbeitskorb sichtbar.

## 2. Schritt: Der Fall wird weitergeleitet.

### **Bisherige Arbeitsweise**

Ein Fall wird als Notiz weitergeleitet, z.B. mit der Hauspost oder als E-mail.

Erkannte Problemfelder:

- Welche Fälle sind momentan in welcher Abteilung in Bearbeitung? (Um den Überblick nicht vollends zu verlieren, werden meist Kopien erstellt.)
- Es müssen viele Unterlagen im Betrieb herumgesendet werden. Manchmal werden Unterlagen verlegt und bleiben unauffindbar.

### **Neue Arbeitsweise**

Alle Beteiligten haben jederzeit Zugriff auf die elektronische Geschäftsfallkontrolle. Die Geschäftsfälle müssen nicht mehr umhergereicht werden. Vielmehr wird die Zuständigkeit für den nächsten Arbeitsschritt in der datenbankgestützten Geschäftsfallkontrolle definiert. Dadurch...

- ...ist jederzeit ersichtlich, welche Geschäftsfälle wo in Bearbeitung sind.
- ...werden die Laufzeiten zwischen den Bearbeitungsprozessen ersichtlich.
- ...ist feststellbar, wie viele Fälle zu einem beliebigen Zeitpunkt bei wem in Bearbeitung sind.

#### **Die Geschäftsfallkontrolle erhöht die Transparenz massiv**

Das Management verfügt heute über diverse Auswertungen, welche eine bislang unerreichte Transparenz über den Kundendienst erzeugen und als Führungsmittel sehr wertvoll sind. Grafiken zeigen beispielsweise, dass die Anzahl offener Geschäftsfälle pro Sachbearbeiterin oder Sachbearbeiter sehr unterschiedlich ist, was wiederum Rückschlüsse erlaubt. Neben diversen Gesamtauswertungen lassen sich selbstverständlich auch die Details zu jedem einzelnen Geschäftsfall anzeigen.

### 3. Schritt: Der Fall wird bearbeitet.

#### **Bisherige Arbeitsweise**

Eine weitere Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter bearbeitet das Kundenanliegen. Erkannte Problemfelder:

- Wie lange dauert die Bearbeitung des Anliegens? Warum erhält der Kunde keine rechtzeitige Antwort?
- Verschiedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bearbeiten die Geschäftsfälle nicht immer auf die gleiche Art und Weise.
- Auf identische Anfragen werden teilweise unterschiedliche Auskünfte erteilt.
- Die Unterlagen (Dokumente, Reglemente) sind bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern teilweise in unterschiedlichen Versionen vorhanden.

#### **Neue Arbeitsweise**

Eine weitere Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter bearbeitet den Geschäftsfall. Dank der Geschäftsfallkontrolle und dem BLPK Prozessmodell...

- ...sind die Laufzeiten der offenen Geschäftsfälle unter Kontrolle. Bei Ausreißern wird rechtzeitig eskaliert. Die Gründe für eine allfällige Verzögerung sind im Geschäftsfall für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einsehbar. Die Auskunftsbereitschaft gegenüber den Kunden ist jederzeit gewährleistet.

Das BLPK Prozessmodell ist für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem PC online verfügbar. Bei Unsicherheiten kann die korrekte Vorgehensweise jederzeit eingesehen werden.

## Neue Arbeitsweise

### **Die grossen Vorteile des Prozessmodells**

Zu jeder Aktivität können die Detailinformationen durch Anklicken mit der Maus abgefragt werden. So ist z.B. zur Aktivität „Offerte erstellen“ folgende Detailbeschreibung verfügbar: „Im PK II (Anm. Vitus: die Branchenlösung der BLPK) in der Simulationsoberfläche WEF (Wohn-eigentumsförderung) wird die FZL (Freizügigkeitsleistung) berechnet. Als Valutadatum wird der voraussichtliche WEF Auszahlungstermin verwendet (nicht zu lange im Voraus, da Änderungen eintreten könnten). Der Vorbezugsbetrag kann von Fr. 20'000 bis zur maximalen FZL variiert werden (in Schritten von Fr. 1'000). Anhand dieser Daten wird die Kürzung berechnet. Somit können unterschiedliche Varianten offeriert werden. Wenn mehrere Varianten berechnet werden, dann können diese aus PK II nicht direkt als ein Gesamtdokument erstellt werden, sondern sind jeweils als einzelner Brief "Offerte WEF" zu generieren.“ Viele weitere Informationen sind ebenfalls im Prozessmodell ersichtlich, so z.B. Musterdokumente und Vorlagen, Weisungen, Reglemente, Richtlinien, Statuten etc. Diese Dokumente können direkt aus dem Prozessmodell abgerufen werden. Dadurch wird eine höhere Standardisierung und eine geringere Fehlerquote erreicht.

**4. Schritt: Der Fall wird abgeschlossen.**

**Bisherige Arbeitsweise**

Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter beendet die Bearbeitung des Kundenanliegens. Erkannte Problemfelder:

- Wie lange dauert die Bearbeitung des Anliegens? Warum erhält der Kunde keine rechtzeitige Antwort?
- Für Folgeabklärungen (z.B. Prüfung von Limitierungen) müssen Kopien der Unterlagen in die manuelle Terminkontrolle (zentrale Hängeregistratur) abgelegt werden. Die Terminkontrolle wird regelmässig durch eine Sachbearbeiterin reorganisiert, damit die fälligen Abklärungen rechtzeitig an die zuständige Sachbearbeiterin oder an den zuständigen Sachbearbeiter verteilt werden können.

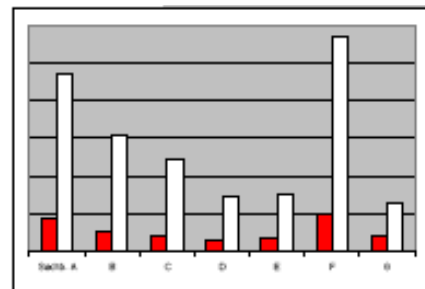
**Neue Arbeitsweise**

Eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter beendet die Bearbeitung des Geschäftsfalles. Dank der Geschäftsfallkontrolle...

- ...wissen sofort alle Beteiligten, dass der Fall abgeschlossen ist.
- ...werden terminierte Folgeabklärungen (z.B. Prüfung Kinderrentenanspruch) termingerecht reaktiviert. Damit wird sofort erkennbar, in welchem Kontext der ursprünglich abgeschlossene Geschäftsfall stand, was einen unschätzbaren Vorteil darstellt. Die zuständige Sachbearbeiterin oder der Sachbearbeiter hat ab diesem Zeitpunkt den Geschäftsfall mit markiertem Termin (inkl. Beschreibung) wieder im persönlichen, elektronischen Arbeitskorb.

**Quick Radar**

Die folgende Auswertung zeigt die Anzahl erledigter Geschäftsfälle und den Arbeitswert pro Sachbearbeiterin und Sachbearbeiter über einen beliebig wählbaren Zeitraum. Die erbrachte Leistung kann dadurch rasch und zuverlässig beurteilt werden.



## *Fazit*

### **Die BLPK Geschäftsfallkontrolle als Quick Win Lösung auf dem Weg zum Workflow System und CRM.**

- Die Geschäftsfallkontrolle ist eine schlanke Applikation zur Steuerung und Überwachung der Abwicklung aller Versicherungs-Geschäftsfälle in der BLPK.
- Jeder kundenbezogene Vorgang ist ein Geschäftsfall und wird im System abgebildet. Die Stationen eines Geschäftsfalles reichen von dessen Eröffnung über die Zuordnung zu einer verantwortlichen Sachbearbeiterin oder einem Sachbearbeiter, den Beginn der Bearbeitung, die Bearbeitung damit verknüpfter Pendenzen (z.B. Zahlungseingänge) und dem Erzeugen von Folgeterminen bis zu dessen Abschluss.
- Die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter verfügen über persönliche, elektronische Arbeitskörbe und in den Bildschirmmasken werden alle relevanten Informationen bearbeitet, sodass keine separaten Notizen und Terminkalender mehr benötigt werden.
- Das Management verfügt über diverse Auswertungen, welche eine ausgeprägte Transparenz über den Kundendienst sicherstellen und als Führungsmittel sehr wertvoll sind. So sind Informationen über die Durchlaufzeiten, die Menge und Termineinhaltung der Geschäftsfälle über das gesamte Team und pro Sachbearbeiterin und Sachbearbeiter jederzeit vorhanden.
- Diverse Auswertungen liefern zuverlässige Grundlagen zur Teamführung und Verbesserung der Effizienz, zur Qualitätssicherung und Mitarbeiterbeurteilung.
- Die Geschäftsfallkontrolle gewährleistet die Verfügbarkeit der richtigen Arbeit zur richtigen Zeit am richtigen Ort, beim richtigen Mitarbeiter, der über die richtigen Informationen verfügt.
- Die Arbeitsabläufe werden durch Einsatz eines elektronischen „Arbeitskorbes“ pro Sachbearbeiterin und Sachbearbeiter und durch termingerechte Bereitstellung längerfristig terminierter oder repetitiver Aufgaben optimiert.
- Abteilungsübergreifende Prozesse wie z.B. Zahlungseingänge (betreffen die Versicherung und das Rechnungswesen) werden effizient und papierlos abgewickelt. Liegengebliebene Fälle gehören damit der Vergangenheit an.

**Das BLPK Prozessmodell besteht aus einem Ablauf- und Organisationsmodell und aus diversen Objektmodellen (Ziele, Risiken, Anforderungsprofile etc.).**

- Das Prozessmodell bildet eine strukturierte, webbasierte Geschäftsdokumentation, die die bisherige Dokumentation in Form von unzusammenhängenden Dokumenten schrittweise ablöst und eine bisher unerreichte Informationsqualität bewirkt.
- Dies ist denn auch Voraussetzung, um die weitere Organisationsentwicklung (konstanter Verbesserungsprozess) auf effiziente und konsistente Art und Weise zu dokumentieren. Andererseits behält das hinterlegte Prozessmodell dadurch seine Aktualität.
- Der Einsatz des Prozessmodells führt zu einer standardisierten, transparenten und effizienteren Arbeitsweise und damit zur Qualitätsverbesserung.
- Das Geschäftsmodell resp. das Modellierungs Werkzeug verfügt über zusätzliches Potenzial (Monitoring von Kennzahlen, Dokumenten Management etc.), sodass auch zukünftige BLPK Anforderungen in einer integrierten Umgebung realisiert werden können.

***Vitus GmbH***

*Seit 1995 befasst sich Vitus mit Business Process Reengineering. Der langjährige, internationale Erfolg beruht auf umfassender Führungs- und Branchenerfahrung, sowie auf nachhaltiger Kundenzufriedenheit.*

Vitus GmbH  
Luppenstr. 3, Postfach  
CH-8320 Fehraltorf  
Tel. +41 (0)44 954 24 24  
www.vitus.ch