



Case Study

Business Process Discovery mit *Comprehend* für den Finanzdienstleistungssektor

OpenConnect Systems Incorporated
2711 LBJ Freeway Suite 700
Dallas, Texas 75234
Tel.: 972-484-5200
Fax: 972-484-6100
<http://www.oc.com>

Kontakt :Europa

Alexander Narings

anarings@oc.com

+49.172.8577800

+49.89.37915980

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung.....	3
2. Ziele	3
2.1. <i>Geschwindigkeit</i>	3
2.2. <i>Qualität</i>	3
2.3. <i>Einnahmen (Kundenfluktuation)</i>	4
3. Vorgehensweise	4
3.1. <i>Projekt-Methodik</i>	4
3.2. <i>Vorgehensweise bei der Analyse</i>	5
3.3. <i>Technische Umgebung</i>	5
4. Beispielergebnisse.....	6
4.1. <i>Geschwindigkeit</i>	7
4.1.1. Link Kontostand	7
4.1.2. Verbesserungen bei den Agenten	8
4.2. <i>Qualität</i>	8
4.2.1. Adressänderung	8
4.2.2. Verbesserung des Self-Service-Angebots.....	9
4.3. <i>Einnahmen</i>	10
4.3.1. Entscheidender Fluktuationsindikator	10
4.3.2. Cross-Selling.....	11
5. Berechtigung und Roll-Out.....	11
5.1. <i>Den Nutzen erhöhen</i>	11

1. Zusammenfassung

Die folgende Case Study beschreibt, wie OpenConnect bei einem weltweit führenden Finanzdienstleister die Verbesserung der Geschäftsprozesse unterstützte. OpenConnect konzentrierte sich dabei auf die Abteilung Retail Banking, die nach geeigneten Maßnahmen suchte, um Kosten zu senken und die Kundenzufriedenheit im Call Center, Back-Office und beim Self-Service-Angebot zu erhöhen. Die Bank hatte in diesen Bereichen über 600 Einzelprozesse und mehr als 5.000 Mitarbeiter.

Mithilfe der Business-Process-Intelligence- und -Analytics-Lösung *Comprehend* von OpenConnect ließ sich eine wertmäßige Verbesserung der Geschäftsprozesse von mehr als 9 Millionen US Dollar erzielen. Zu diesem Ergebnis kam OpenConnect binnen einer einmonatigen Testphase durch Prüfung des Verbesserungspotentials, im Rahmen dessen die Kernprozesse im Back-Office und Call Center analysiert wurden.

2. Ziele

Ziel war es, Möglichkeiten zur Kostenreduzierung aufzuzeigen und die Margen bei der Retail-Abteilung zu erhöhen. Die Kosten generierten sich je nach Aufwand, der nötig war, um den Retail-Service sowohl im Front-Office (Call Center) als auch im Back-Office zu gewährleisten. Eine Kostensenkung war zweifach möglich: erstens durch die Verbesserung der Service-Geschwindigkeit bzw. der Produktivität und zweitens durch die Steigerung der Service-Qualität und damit die Reduzierung der Fehlerquote. Zuwächse bei den Einnahmen standen unmittelbar in Zusammenhang mit der Verbesserung der Kundenbindung.

2.1. Geschwindigkeit

Bereits eine geringe Zeitoptimierung bei der Ausführung eines Services, entweder im Back-Office oder im Call Center, führt zu signifikanten Produktivitätsverbesserungen bei den Mitarbeitern. So verfügte das Finanzinstitut über zahlreiche geschulte Experten für die Verbesserung der Geschäftsprozesse, die mehrere Studien über die zu optimierenden Bearbeitungsvorgänge erstellten.

Sie standen jedoch vor der Herausforderung, dass die meisten dieser Studien eine manuelle Datenerfassung erforderten. Dies führte zu zwei Problemen: zum einen ändert sich während der Erhebung das Verhalten der Mitarbeiter, zum anderen ist die manuelle Datenerfassung kostspielig und sehr zeitintensiv.

2.2. Qualität

In einer Handelsorganisation ist es schwierig die Qualität genau zu definieren und für das hier genannte Finanzinstitut war sie gar unmöglich zu messen. Einzelberichte deuteten aber darauf hin, dass man ernststen Qualitätsproblemen gegenüberstand. Dennoch war die Bank nicht in der Lage, die Qualität konsequent und stimmig zu messen.

2.3. Einnahmen (Kundenfluktuation)

Die Kundenfluktuation gehört stets zu den Topthemen. Die Kundenneugewinnung ist immer mit erheblichen Kosten verbunden, sowie einer der wichtigsten Haupteinnahmequellen, sind aufgrund der hohen Anzahl, im Retail - Banking zu finden. Die Kundenzufriedenheit mittels Befragungen festzustellen, war beim vorliegenden Finanzinstitut die beste Herangehensweise für eine Prognose der Kundenfluktuation. Es gestaltete sich allerdings auf Basis einer manuellen Ad-hoc-Analyse als sehr schwierig, die Kundenabwanderung genau zu untersuchen und die Gründe und maßgeblichen Indikatoren dafür aufzuzeigen.

3. Vorgehensweise

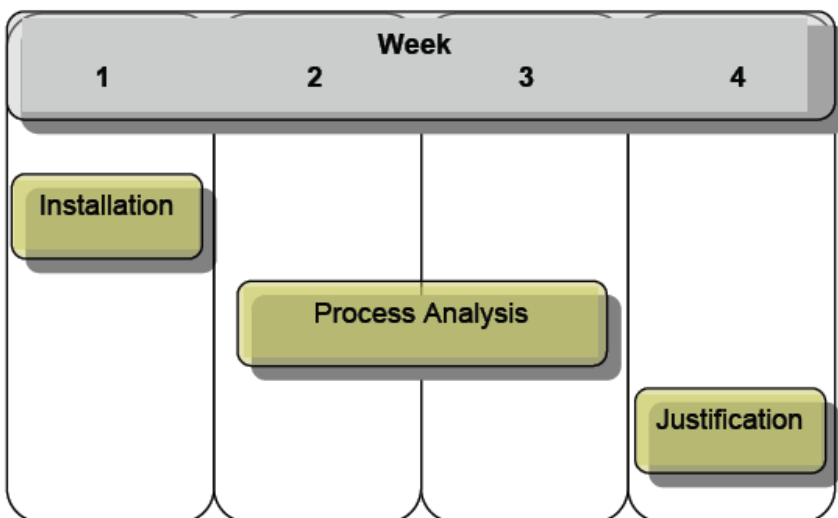
Zu Beginn stand eine zeitlich befristete Analysephase, die OpenConnect „discoverNow“ nennt. Einerseits sollte gezeigt werden, dass die Lösung *Comprehend* in der Lage ist, die Hauptgründe für ineffiziente Geschäftsprozesse zu erkennen. Andererseits sollte die Analyse verdeutlichen, dass *Comprehend* einen messbaren Nutzen infolge von Geschwindigkeits- und Qualitätsverbesserungen aufzeigen kann. „discoverNow“ war dem Geschäftsbereich Retail-Services zugeordnet. Im Zentrum der Untersuchungen standen 6 Prozesse. Bei dem Kunden waren ein Projektmanager und ein IT-Analyst mit der Durchführung betraut. OpenConnect stellte folgendes Personal zur Verfügung:

- Projektmanager
- Technischer Architekt für Comprehend
- Analyst für Comprehend

Die Bank stellte darüber hinaus Praxis-Experten aus dem Geschäftsbereich zur Verfügung, um die tägliche Analysearbeit des gesamten Projekt-Teams zu unterstützen.

3.1. Projekt-Methodik

Folgender vereinfachter Projektplan beschreibt die Vorgehensweise bei *discoverNow*:



1. Woche: Installation

- Installation der *Comprehend* Software-Komponente
- Definition der Prozess-Metrik und -Analyse
- Filterung und Aufzeichnung der gesammelten Daten und Basis-Analyse

2. und 3. Woche: Prozessanalyse

- Detailanalyse der aufgezeichneten Sitzungen
- Meeting mit den Praxis-Experten zur Überprüfung der Analyseergebnisse
- Dokumentation der Optimierungspotenziale der Prozesse

4. Woche: Berechtigungsprüfung

- Überprüfung der Möglichkeiten zur Prozessoptimierung mit den Praxis-Experten
- Kostenevaluierung der Prozessoptimierungen im Business- und IT-Bereich
- Erstellung eines abschließenden Ergebnisberichts und einer Geschäftsvorlage
- Präsentation der Endergebnisse der Geschäftsführung

3.2. Vorgehensweise bei der Analyse

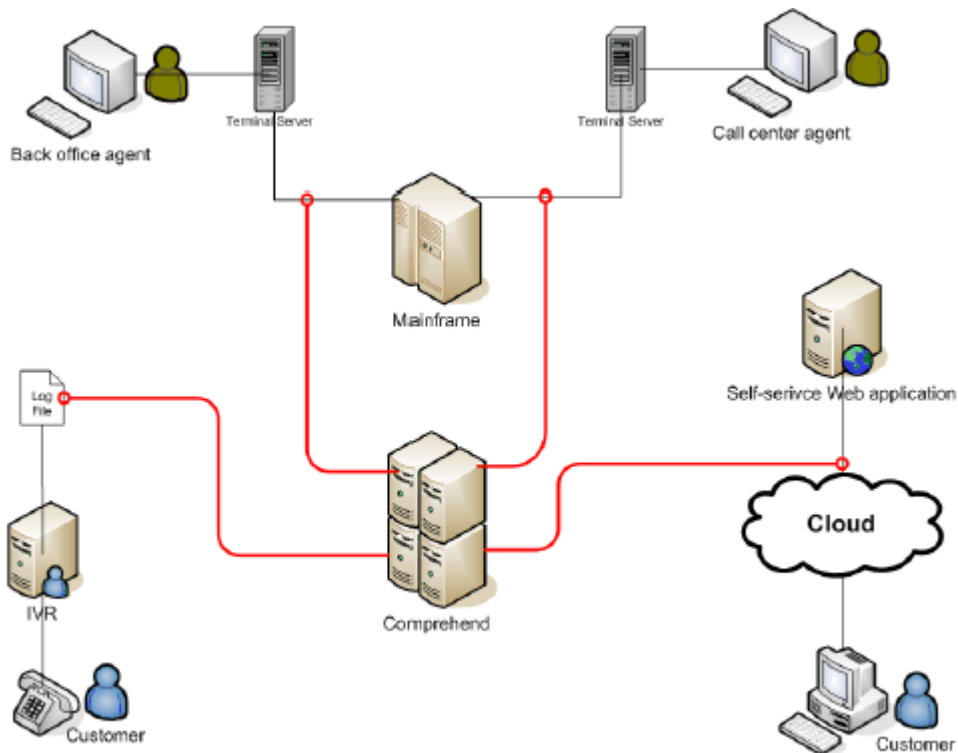
Im Rahmen von *discoverNow* erfasste und analysierte *Comprehend* im Zeitraum von einer Woche die User-Aktivitäten. Tägliche Meetings mit den Praxis-Experten aus dem Geschäftsbereich verifizierten und evaluierten die Ergebnisse während der Analysephase.

Einmal wöchentlich überprüfte und beurteilte das gesamte Führungsteam die Ergebnisse. Die Abschlusspräsentation erarbeitete und hielt der Projektmanager der Bank, um gegenüber der Geschäftsführung eine objektive Darstellung der Arbeitsergebnisse zu gewährleisten.

3.3. Technische Umgebung

Die Installation von *Comprehend* bestand aus der Konfiguration von zwei Span-Ports:

1. Ein Span-Port in der TCP/IP-Verbindung zum Erfassen des gesamten TCP/IP-Traffics zwischen den Call-Center- und Back-Office-Prozessoren sowie den Servern, die für die Anwendungen verwendet werden, die die entsprechenden Geschäftsprozesse unterstützen.
2. Ein Span-Port zum Erfassen des gesamten HTTP-Traffics zwischen dem Kunden, der die Self-Service-Web-Applikationen nutzt und dem Web-Server.



Comprehend wurde auf geeigneter Hardware installiert und so konfiguriert, dass es den Netzwerk-Verkehr von den Span-Ports erfasste. Zudem wurden die vom IVR-System erzeugten Log-Files in das Process Intelligence Cluster importiert. Dies ermöglichte die Analyse des Kundenverhaltens anhand des IVR-Systems. Die gesamte Installation und Eingangskonfiguration nahm vier Stunden in Anspruch.

Das *Comprehend* Analyse-Cluster diente dann dazu, die verschiedenen Applikations-Screens, die zur Unterstützung der sechs Prozesse im Back-Office und Call Center verwendet wurden, zu konfigurieren. Die Konfiguration und Validierung bedurfte der restlichen Zeit der ersten Woche. Das Process Intelligence Cluster fand für die Analyse der Geschäftsprozesse Verwendung, um Prozessabweichungen aufzudecken. Bei dieser Prozessanalyse handelte es sich um eine schrittweise Analyse im Laufe der zweiten Arbeitswoche.

4. Beispielergebnisse

1

Das *Comprehend* Process Intelligence Cluster liefert einen interaktiven analytischen Workflow, der es ermöglicht, die Hauptursachen für Prozessabweichungen aufzuzeigen. Die Untersuchung der sechs Prozesse brachte eine Reihe spezifischer Probleme zum Vorschein. *Comprehend* gab somit Einblick in die Schwierigkeiten und Hauptursachen der Prozesse und lieferte mit der Lösung jedes einzelnen Problems eine Vorlage zur Meßbarkeit des Nutzens.

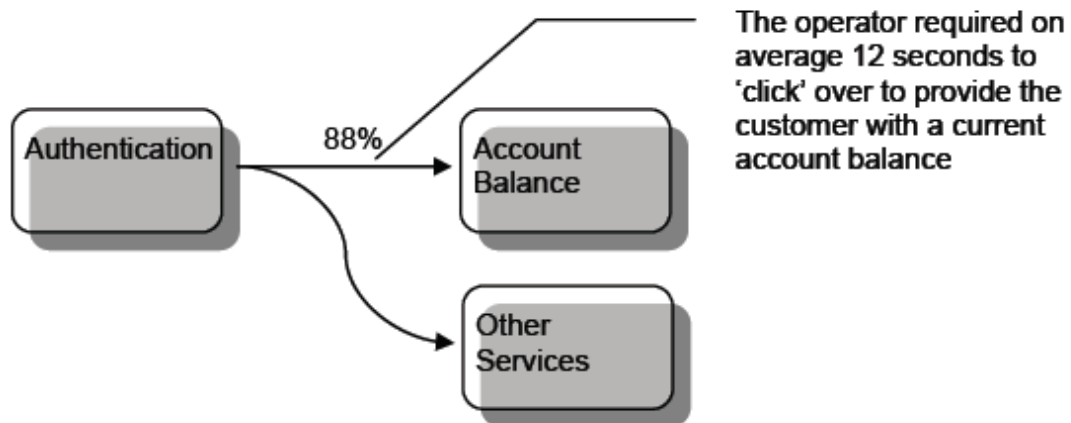
4.1. Geschwindigkeit

Verbesserungen in der Geschwindigkeit wurden insbesondere bei der Produktivitätssteigerung im Back-Office und im Call Center erzielt. Die Untersuchung der täglichen Prozesse der Agenten in diesen beiden Bereichen brachte Probleme in den sechs Prozessen ans Licht, deren Lösung zu einer durchschnittlichen Produktivitätssteigerung von 20 Prozent führen konnte.

4.1.1. Link Kontostand

Um die verschiedenen Verhaltensmuster zu verstehen, wurden das Kunden-Service-Verhalten genau untersucht. Großes Augenmerk wurde darauf gerichtet, den Zusammenhang zwischen verschiedenen Service-Anfragen an die Agenten - einschließlich Gesprächsübergaben - Prozessabweichungen sowie den typischen Anruf-Abläufen zu verstehen.

Während der gesamte Prozess eines Anrufs generell von der Kundenanfrage abhängt, steht am Anfang doch immer die Authentifizierung. Nach genauer Untersuchung des Prozesses kam das Team sofort zu einer interessanten Feststellung: 88 Prozent aller Kundenanrufe gingen direkt von der Authentifizierung zur Abfrage des aktuellen Kontostands über. Mit dem Call-Center-System benötigte der Agent mehrere Klicks, um diesen für den Kunden anzeigen zu lassen. Der Vorgang dauerte durchschnittlich 12 Sekunden.



Nutzen

In Zusammenarbeit mit dem Anwendungsteam zuständig für die Call-Center-Applikationen wurde ein detaillierter ROI errechnet. Die Berechnung erfolgte anhand der Kosten für beispielsweise Anwendungsänderungen oder Schulungen der Agenten und anhand der Chancen, die sich mittels der von *Comprehend* generierten Daten über Häufigkeit und Zeitbedarf aufzeigen ließen. Am Ende stand eine messbare Optimierung des Zeitaufwands pro Anruf, die dadurch erzielt wurde, dass der Kontostand sofort nach der Authentifizierung erscheint. Insgesamt kam es bei den Gesprächszeiten zu einer Abnahme von 8 Prozent, was zu bedeutenden Produktivitätserhöhungen bei den Mitarbeitern führte.

4.1.2. Verbesserungen bei den Agenten

Comprehend lieferte exakte Daten über die Produktivität pro Agent und Service. Die Leistung jedes Mitarbeiters konnte bisher nur ungenau analysiert werden. Die Analyse richtete ihr Augenmerk auf die durchschnittliche Zeit, die der Agent zur Bearbeitung einer Serviceanfrage benötigte. Zwei Verbesserungsmöglichkeiten taten sich unmittelbar auf:

1. Ein Teil der Mitarbeiter war bei den meisten Serviceleistungen durchschnittlich produktiv, hatte allerdings bei einigen Diensten Schwierigkeiten. Für diese Agenten wurde ein zielgerichtetes Trainingsprogramm aufgesetzt. Im Rahmen dessen erhielten sie - dank der Identifizierung durch *Comprehend* - eine spezifische Schulung für den entsprechenden Service.
2. Eine Reihe anderer Mitarbeiter war insgesamt bei allen Serviceleistungen unterdurchschnittlich produktiv. Sie kamen in ein umfangreicheres Mitarbeiterprogramm, im Rahmen dessen das Service und Telefonverhalten trainiert wurde

Die Einführung des zielgerichteten Mitarbeiterprogramms führte insgesamt zu einer durchschnittlichen Verringerung der Gesprächszeit um 10 Prozent., was sich positiv auf die Gesamtkosten auswirkte.

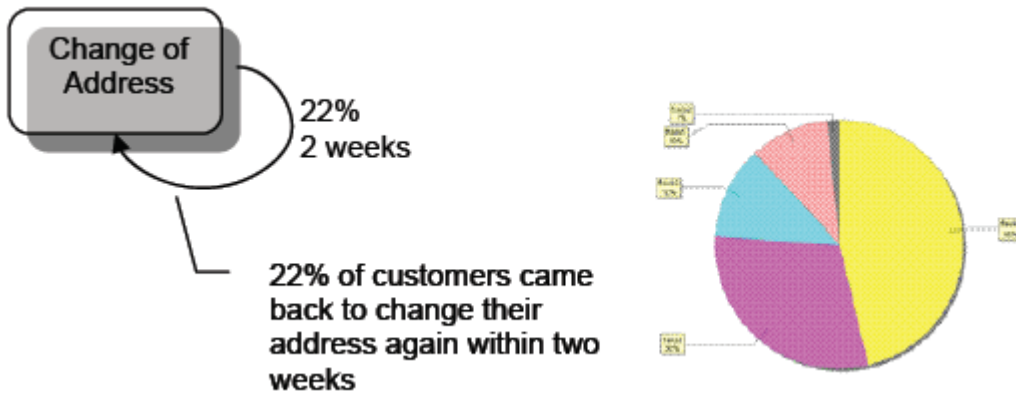
4.2. Qualität

Die Qualität wurde pro Service bestimmt, jedoch generell am Erstkontakt bzw. der ersten Anfrage und deren erfolgreicher Bearbeitung festgemacht. Vom Konzept her einfach war das Erstellen einer Qualitätsmetrik, aber beim vorliegenden Kunden dennoch schwierig. Als Beispiel sei nur die Qualitätsmessung des Erstkontakts bei einer Anfrage zur Adressänderung genannt. Die Anfrage kann über das Back-Office per Fax oder Brief kommen. Der Kunde, der feststellt, dass die Adressänderung nicht oder fehlerhaft vorgenommen wurde, wird es darauf hin über andere Kanäle erneut versuchen – entweder nochmals über das Back-Office oder über die Self-Service-Funktion im WEB Web, oder über das Call Center.

4.2.1. Adressänderung

Adressänderungen waren über jeden Kanal möglich. Bedenken in Bezug auf die Qualität waren dahingehend vorhanden, dass der Kunde davon ausgeht, die Adressänderung sei durchgeführt, nach einer gewissen Zeit jedoch feststellt, dass diese nicht korrekt erfolgt ist.

Comprehend erfasste über alle Kanäle hinweg jedes Ereignis 'Adressänderung' und lieferte die Auswertung jener Vorgänge, bei denen der gleiche Kunde über zwei Wochen hinweg mehrmals seine Anfrage zur Adressänderung stellte.



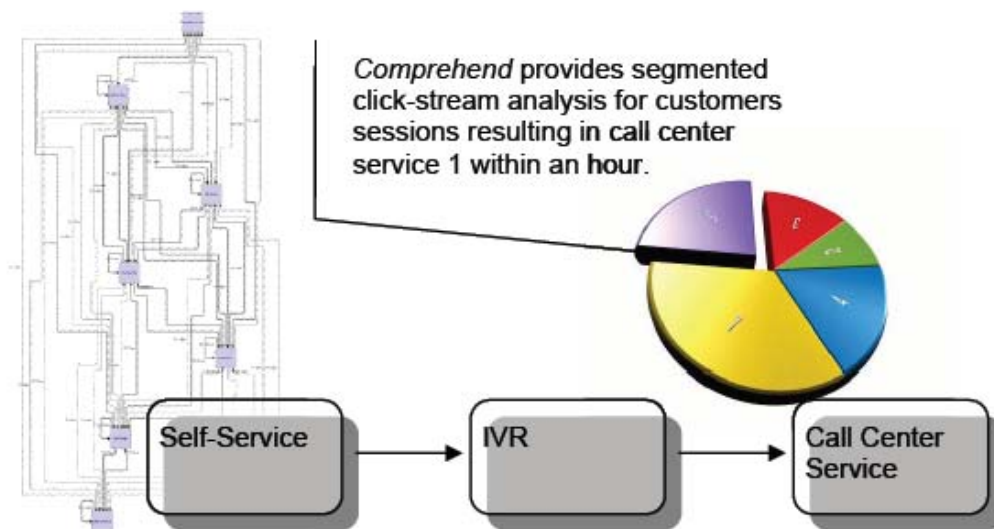
Comprehend zeigte auf, dass die Quote für die erfolgreiche Adressänderung beim Erstkontakt bei 78 Prozent lag und stellte erstmals eine Metrik zur Verfügung. Noch wichtiger war allerdings, dass *Comprehend* Analysen für die darunterliegenden Ereignisse lieferte, um so die Hauptursachen für fehlerhaften Adressänderungen ans Licht zu bringen. Die Untersuchung der Vorgänge, die in Verbindung mit einer fehlgeschlagenen Änderungsanfrage standen, zeigte, dass Adressblöcke mit fünf Zeilen überproportional häufig vertreten waren. Ein tieferer Blick in den Prozess brachte hervor, dass die Eingabe von Adressen mit fünf Zeilen in darunterliegende Systeme ein unübersichtlicher und nur unzureichend dokumentierter Vorgang war.

Bereits eine bessere Systembeschreibung und ein kurzes Mitarbeitertraining führten zu einer Qualitätssteigerung von 10 Prozent. Diese resultierte in einem verringerten Arbeitsaufwand für Adressänderungen von 6 Prozent sowie in einer messbar gestiegenen Kundenzufriedenheit.

4.2.2. Verbesserung des Self-Service-Angebots

Eine Million Kunden loggten sich täglich auf der Seite mit dem Self-Service-Angebot der Bank ein. Aus Umfragen wusste die Organisation, dass 60 Prozent der über 100.000 Anrufe pro Tag von Kunden kamen, die davor bereits versucht hatten, das Self-Service-Angebot zu nutzen: 60.000 Kunden täglich, die an den Self-Service-Funktionen scheiterten, eine Tatsache, die nicht nur die Kundenservice-Agenten in Atem hielt, sondern sich auch auf die Kundenzufriedenheit auswirkte. Erhebungen zeigten, dass jede fehlgeschlagene Aktion zu einer Abnahme der Kundenzufriedenheit von 10 Prozent oder mehr führte.

Comprehend stellte eine Verknüpfung zwischen den Web-Aktivitäten der Kunden, der anschließenden Sprach-Erkennungs-Session und dem Call-Center-Service her. Ziel war es, Einblick darin zu gewinnen, was die Kunden wirklich auf der Self-Service-Seite ausführen wollten. *Comprehend* lieferte im Einzelnen die genauen Services, die die Kunden, die gerade online gewesen waren, im Call Center anfragten. Die Analyse ergab eine strukturierte Sicht auf die Internet-Aktivitäten. Die exakte Untersuchung des Klick-Verhaltens verdeutlichte wesentliche Optimierungsmöglichkeiten bei der Online-Nutzung, um die Erfolgsrate beim Erstkontakt zu steigern.



In den ersten vier Wochen der Analysephase wurden verschiedene wichtige Bereiche mit Handlungsbedarf aufgezeigt. Es folgten die Entwicklung und der Test von Verbesserungsmaßnahmen. Diese führten letztlich zu einer 5-prozentigen Abnahme der Anrufe mit Service-Anfragen von Online-Kunden.

4.3. Einnahmen

Die Einnahmensteigerung wurde in zweifacher Hinsicht untersucht: Erstens unter dem Aspekt der Kundenfluktuation und mit Blick auf Cross-Selling-Möglichkeiten. Wandern weniger Kunden ab, erhöht das nicht nur die Einnahmen dank fortbestehender rentabler Accounts, sondern spart auch Kosten durch niedrigere Ausgaben für Kundenakquise. Und zweitens führt auch die Vermarktung von zusätzlichen Kundenangeboten mittels Cross-Selling zu einem deutlichen Ertragsanstieg.

4.3.1. Entscheidender Fluktuationsindikator

Im Laufe der Analysen war damit zu rechnen, dass sich die Zeit- und Qualitätsverbesserungen als positiv messbar auf die Kundenzufriedenheit und damit auf die Kundenfluktuation niederschlagen würden. Allerdings erfolgte zusätzlich eine noch differenziertere Untersuchung der Kundenabwanderung, um Verhaltensmuster, die einer Kontoschließung vorausgingen, zu identifizieren.

Comprehend ermöglichte die Kundenaktivitäten über die verschiedenen Kanäle hinweg zu filtern, um nur auf die Interaktionen jener Kunden einen Blick zu werfen, die ihr Konto aufgelöst hatten. Der Vergleich der Prozessabweichungen bei diesen Kunden mit denen der anderen Bestandskunden brachte interessante Fakten zur Vorgeschichte einer Kontoschließung ans Tageslicht. Beispielsweise neigten Kunden, die in einem Abrechnungszeitraum ihr Konto auf Nullsaldo gebracht hatten dazu, ihr Konto zu schließen. Diese Kunden wurde dann direkt an einen Experten für Kundenbindungsmaßnahmen übergeben, statt an die normalen Agenten.

Die Analyse deckte verschiedene Fakten auf, die eine messbare Minderung der Kundenfluktuation ermöglichten und somit eine Nettorate von 3 Prozent weniger Kontenschließungen nach sich zog.

4.3.2. Cross-Selling

Die Mitarbeiter waren im Cross-Selling bei bestimmten Anruferzielgruppen geschult und wurden daran gemessen. *Comprehend* lieferte Details über den Prozess, den erfolgreiche Agenten befolgten.



Die Prozessanalyse bei dem Mitarbeiter mit der besten Leistung lieferte das Best-Practice-Beispiel. Dieses zusammen mit einem Schulungsprogramm für Agenten, die nicht dem Best-Practice-Beispiel folgten, zog einen messbaren Anstieg von 4 Prozent bei den Cross-Selling-Aktivitäten nach sich.

5. Berechtigung und Roll-Out

Mit über 9.000 Einzelprozessen in der Organisation folgte die Implementierung von *Comprehend* einem Roll-Out-Plan. Dieser umfasste eine Reihe von Projekten zur Verbesserung der Technologie bei jenen Prozessen, die als die profitabelsten galten. So lag ein Roll-Out-Plan vor, der unmittelbare Rentabilität durch die Prozessanalyse verspricht. Zudem war die ständige Erweiterung der Analyse auf neue Prozesse möglich und damit eine fortwährende Nutzensteigerung durch zusätzliche Anwendungen.

5.1. Den Nutzen erhöhen

Die Analyseergebnisse in Bezug auf die quantifizierbaren Prozessoptimierungen wurden verwendet, um eine geschätzte durchschnittliche Rentabilität zu berechnen - basierend auf einem fortlaufenden Programm zur Prozessanalyse und -verbesserung. Dies gab die Berechtigung für das gesamte Projekt. Auf der Grundlage der Daten zu den übrigen Prozessen in der Organisation und einer eher zurückhaltenden Schätzung der

durchschnittlichen Verbesserungspotenziale - gestützt auf die bereits erarbeiteten Ergebnisse - wurde ein Zeitplan für die Realisierung des Nutzens und der Prozessanalysen erstellt.

Die Untersuchung lieferte das für das gesamte Projekt erwartete Kosten-/Nutzenverhältnis. Das Ergebnis rechtfertigte den Einsatz der Mittel für die Projektdurchführung.