



Foto: Crocodile

Umsatz im Call Center

Steuerungsinstrumente

Die originäre Aufgabe von Call Centern ist, einen Beitrag zur Verwirklichung von Unternehmensstrategien zu leisten. Als wichtiges Element der Wertschöpfungskette können sie beitragen, wenn sie richtig eingesetzt werden.

In der aktuellen Diskussion herrscht die Ansicht vor, Unternehmen in erster Linie über Kostensenkungen zum Erfolg bringen zu können. Dieser Ansatz wird immer häufiger scharf kritisiert – sogar vom Vater des Shareholder-Value-Konzepts, US-Professor Alfred Rappaport. Er formuliert den Shareholder Value-Gedanken mittlerweile völlig neu und zeigt, dass wertorientierte Unternehmensführung keineswegs nur mit Downsizing einhergehen muss. Die Steigerung des Unternehmenswertes erfordert unter anderem einen soliden Cash-Flow. Dieser hängt von vielen bekannten Einflussfaktoren ab. Aber auch Steigerungen auf der Umsatzseite verbessern die Cash-Situation, wenn sie unter der Nebenbedingung unterproportionaler Kostenentwicklungen zustande kommen. Die Rolle von Call Centern als Umsatzgenerierer jedoch scheint noch immer nicht abschließend geklärt zu sein. Umsatzpotenziale bleiben häufig ungenutzt, wenn das Investment in zusätzliche Kapazitäten gescheut wird. Rigide Budgetierung mit der Folge schlechter Performance schnürt Wachstum und damit Wertsteigerungen ab.

Zudem ist die primär gern gewählte Kostenbremse wenig kreativ. Gesunde Unternehmen haben zufriedene Kunden und können Aktionäre und Mitarbeiter zufrieden stellen. Kunden besser zu bedienen, als es die Konkurrenz kann, ist der Maßstab erfolgreicher Unternehmensführung.

Wie aber bringen erfolgreiche Unternehmen ihre Call Center in Stellung?

Sie achten darauf, dass die Call Center-Ziele (Erreichbarkeit, Nutzen und Kosten pro Gespräch etc.) konform zur Unternehmensstrategie sind. Gesamtziele werden in Teilziele zerlegt und von der Unternehmens- auf die Geschäfts- und Funktionsbereiche heruntergebrochen. Ergebnis ist eine strategische Controlling-Variante, auf der die Call Center-Planung aufsetzen kann.

Erfolgreiche Unternehmen definieren Prozesse – auch über Funktions- oder sogar Unternehmensgrenzen hinweg. Call Center werden in die Service-

Im Focus

CORONET

Ziel von CORONET ist die Entwicklung eines Steuerungsinstruments, das die Umsetzung der jeweiligen Unternehmensstrategien sicherstellen soll. Dieses Forschungsprojekt wird gemeinsam mit der Universität Hamburg (Professor Dr. Willi Küpper) durchgeführt. Verantwortlich für die Organisation und Koordination sind Dr. Florian Schümann und Dipl.-Kfm. Horst Tisson. Weitere Informationen unter www.coronet-online.de.

und Vertriebsprozesse integriert. Fürsprecher dieses Ansatzes sind auch die großen Call Center-Dienstleister. Früher reine Überlaufabteilungen, positionieren sie sich heute als Outsourcer, die nach eigener Aussage komplette Business-Prozesse übernehmen können.

Wer Integration und Prozessgestaltung geschafft hat, kann die operative Call Center-Controlling-Arbeit wesentlich leichter erledigen.

Eingebettet in die Strategie und mit Konsenszielen vor Augen können Call Center relativ einfach ausbalanciert werden.

Völlig neue Controlling-Anforderungen sind die Folge im Call Center

Die Verknüpfung von Call Centern mit Strategien und Prozessen führt allerdings zu völlig neuen Controlling-Anforderungen. Das Ausbalancieren von Kunden- und Arbeitszufriedenheit wie auch von Anforderungen des Managements und Shareholdern ist zu wenig, die isolierte Steuerung von Call Centern nach bisherigen Effizienzkennzahlen kontraproduktiv.

Vielmehr müssen die Rückwirkungen der Call Center-Aktivitäten auf das Kostenrechnungssystem, die GuV und Bilanz berücksichtigt werden. Prädestiniert für solche Aufgaben sind Balanced-Scorecard-Systeme. Die Ansätze aus den anfänglichen 90er Jah-

ren, als das System mit den vier bekannten Perspektiven Finanzen, Kunde, Prozesse und Innovation/Mitarbeiter definiert wurde, reichen heute bei weitem nicht mehr aus. Auch die Väter der Balanced Scorecard (BSC) Kaplan und Norton sind dabei, ihren Ansatz zu erweitern. Sie integrieren Call Center-gestütztes Kundenmanagement in ihr BSC-Konzept und plädieren dafür, die Strategic Readiness der Mitarbeiter stärker zu berücksichtigen. Anhand strategischer Jobkategorien werden die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Mitarbeiter identifiziert. Entlang eines Scorecard-Systems kann dann nachvollzogen werden, in welchem Verhältnis die Werte zur Strategie und Leistung des Unternehmens stehen.

Konkrete Call Center-Fragestellungen werden von Kaplan und Norton jedoch nicht aufgegriffen und analysiert. Hier setzt das Forschungsprojekt CORONET an. Ziel ist ein integrierter Controlling-Ansatz, der die Call Center-Steuerung unter Berücksichtigung der Unternehmensplanungen ermöglicht. Anhand des Modells lässt sich nachvollziehen, wie sich die Call Center-Justierung (Kundenbindung, Strategic Readiness, Financials) auf beteiligte Prozesse auswirkt und die Unternehmensziele beeinflusst. Im Mittelpunkt stehen die Umsatzziele, um Call Center planvoll an der Umsatzgenerierung beteiligen zu können. ■

Dr. Florian Schümann, Horst Tisson



Dr. Florian Schümann (links) ist u. a. Unternehmensberater mit den Schwerpunkten CRM, Controlling & Umsatzsanierung.
Telefon: (0170) 811 0177, E-Mail: florian.schuemann@coronet-online.de.

Dipl.-Kfm. Horst Tisson, Unternehmensberater mit den Schwerpunkten Organisation, Controlling, IT und Doktorand an der Universität Hamburg.
Telefon: (0172) 8958884, E-Mail: horst.tisson@coronet-online.de.



Wolfgang Hartmann,
Ralf T. Kreutzer,
Holger Kuhfuß



**Kundenclubs
& More**
Innovative
Konzepte zur
Kundenbindung

2004. XIII, 267 S. mit 147 Abb.
Geb. EUR 48,00

Die Autoren vermitteln das komplette Know-how zum Thema Kundenclubs anschaulich und leicht nachvollziehbar: Zielsetzung, Teilnehmerge Gewinnung, Leistungsangebot, Kundenkommunikation, Händlerintegration, Club-Controlling, Datenmanagement und Logistik. Mit konkreten Fallbeispielen von S-points, Swarovski, Payback, Open Business Club, Pampers, VW und Maggi.

„Ein Fachbuch für alle, die über professionelle Kundenbindung nachdenken.“
ONEtoONE, 31.01.2005

FAX-BESTELLUNG
06 11. 78 78 - 420

Ja, ich bestelle _____ Exemplare

Hartmann/Kreutzer/Kuhfuß

Kundenclubs & More

2004. VIII, 267 S. Geb. EUR 48,00

zuzügl. Versand EUR 3,32 ISBN 3-409-12591-4

Name, Vorname _____

Firma _____

Straße (bitte kein Postfach!) _____

PLZ/Ort _____

Datum, Unterschrift _____ 221 05 003

Änderungen vorbehalten. Stand: Mai 2005.

Geschäftsführer: Andreas Kösters. AG Wiesbaden HRB 9754

Gabler Verlag
Abraham-Lincoln-Str. 46
65189 Wiesbaden

➤ www.gabler.de

