



## Begriff und Ansatz für ein Controlling-Modell (2)

In den letzten beiden Ausgaben der Call Center Profi wurden der Inbound-induzierte Vertrieb (IiV) und das Konzept der Sekundären Verkaufshandlung als mögliche Ansätze für ein Cross/Up Selling in einem Call Center beschrieben. Dieser Beitrag führt das Controlling-Modell für Call Center fort.

**W**esentliche Voraussetzung für eine Beschäftigung mit dieser Thematik ist die Berücksichtigung der besonderen Eigenschaften und Modellbildungen in dieser Organisationseinheit zwischen Unternehmen und Kunde. Inbound-Call Center sind stochastische Systeme, weil weder die Anzahl noch die Zeitpunkte der eingehenden Anrufe exakt vorhersehbar sind und auch das Auflegeverhalten und die Bearbeitungszeiten zufälligen Prozessverläufen unterliegen.

Die besonderen Herausforderungen bei der Steuerung von Call Centern liegen deshalb in der kapazitiven und betriebswirtschaftlichen Planung wie auch der Kenntnis über die Wir-

kungszusammenhänge der relevanten Kennzahlen. Das Modell des IiV stellt insofern eine besondere Herausforderung für das Call Center-Controlling dar, weil zusätzliche Umsatz- und Kostenkomponenten in der Steuerung Berücksichtigung finden müssen und beispielsweise veränderte Skill-Anforderungen sowie Bearbeitungszeiten unmittelbaren Einfluss auf Service-Level, Auslastungsquoten, Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit haben können.

### Modellhafte Call Center-Steuerung

In dem vorliegenden Artikel wird ausgehend von einem serviceorientierten Call Center und der Unternehmens-

entscheidung, einen IiV einzuführen, eine modellhafte Call Center-Steuerung entwickelt. Steuerungsrelevante Kennzahlen werden unter Einbeziehung einer IiV-Deckungsbeitragsrechnung auf Basis eines Balanced Scorecard-Ansatzes dargestellt und die Problematik der Wirkungszusammenhänge kurz beleuchtet.

Für die Überlegungen ist ein Call Center mit einem jährlichen Verkehrsaufkommen von 2,19 Millionen eingehenden Anrufen zugrunde gelegt. Ein solcher Erwartungswert basiert in der Regel auf historischen Daten und zukünftigen Planungen verschiedener Unternehmensbereiche, wie beispielsweise dem Marketing, dem Vertrieb oder den Servicefunktionen.

Zur Planung und Steuerung insbesondere der Personalkapazitäten sind jedoch in einem Call Center kürzere Intervalle notwendig.

Hierzu wird das erwartete Anruferkommen auf ein typisches Intervall umgerechnet, etwa eine volle Stunde. Bei 365 Tagen und einer Servicezeit von zwölf Stunden pro Tag ergeben sich in der Modellrechnung somit 500 Anrufe für das betrachtete Intervall. Die benötigte Personalkapazität ergibt sich auf der Grundlage eines wahrscheinlichkeitstheoretischen Modells und unter Berücksichtigung nicht produktiver Arbeitszeiten (npA) und Absentismus. Unter der Annahme eines Service-Levels (SL) von 80/20 und einer Bearbeitungszeit AHT (Average Handling Time) von 180 Sekunden ergibt sich bei einer Servicezeit von zwölf Stunden pro Tag und sieben Servicetagen pro Woche folgende Rechnung, die Sie rechts oben sehen. Die Bruttokapazität ergibt sich auf Basis des Berechnungsschemas, das Sie rechts in der Mitte finden.

### Personalkosten besser planbar

Sind die benötigten Personalkapazitäten bekannt, schließt sich in der Praxis für das operative Tagesgeschäft die so genannte Schichtplanung an, bei der die benötigten Personalkapazitäten den Arbeitsschichten meist in Abstimmung mit den betroffenen Agents und unter Berücksichtigung externer Faktoren, wie den Bestimmungen des Arbeitsrechts, zugewiesen werden.

Sowohl im kurzfristigen Bereich als auch für das Jahresbudget können auf dieser Basis die Personalkosten und weitere Kostenarten für das Call Center geplant werden. Im Weiteren wird von dem Gesamtbudget ausgegangen, das Sie rechts unten in der Grafik berechnen können. In einer einfachen Division der Gesamtkosten des Call Centers durch die Anzahl der

Gespräche kann ein Kostensatz pro Gespräch ermittelt werden. Dieser beinhaltet sowohl variable wie auch fixe Kostenbestandteile. Neben den typischen Fixkosten für Räume, EDV und allgemeine Administration sind auch die Personalkosten in dem Maße als fix anzusehen, wie es dem Call Center-Manager nicht möglich ist, auf Beschäftigungsschwankungen (Verkehrsaufkommen und Gesprächsdauern) zu reagieren. Bei Erreichung der prognostizierten Anruferzahlen, der Bearbeitungszeiten und einer Variabilisierung des Personaleinsatzes durch Teilzeit- und Hilfskräfte kann der ermittelte Kostenwert/Call ein erster

Hinweis zur Kalkulation eines Verrechnungssatzes für Call Center-Dienstleistungen sein.

Plant das Unternehmen die Ein-

führung eines iV, wird sich im Call Center infolge der veränderten Planungsparameter auch die Kostensituation verändern. Basierend auf dem

### Call Center Berechnung Personalbedarf

AHT (Sek.)	180
SL (%)	80
SL (Sek.)	20
Netto-Kapazität I	30
Quote nicht produktiver Arbeitszeiten (%)	30 %
<b>Netto-Kapazität II</b>	<b>43</b>
Netto-Kapazität (Wochenstunden)	3612
<b>Netto-Kapazität III</b>	<b>94</b>
Absentismusquote (%)	23 %
<b>Brutto-Kapazität (FTE)</b>	<b>123</b>

### Brutto-Kapazität Berechnungsschema

<b>Netto-Kapazität I</b>
./. (1 - npA)
<b>= Netto-Kapazität II</b>
* Servicestunden/Tag
* Servicestunden/Woche
<b>= Netto-Kapazität II (Wochenstunden)</b>
./. 38,5 Wochenstunden
<b>= Netto-Kapazität III</b>
./. (1-[Urlaubs- + Krankheits- + Seminarquote + sonstige Quoten])
<b>= Brutto-Kapazität (FTE)</b>

### Betriebskosten eines Inbound-Call Centers

Anrufe	2 190 000		
Agents (FTE)	123		
Arbeitsplätze	93		
<b>Personalkosten</b>	<b>Kostensatz</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Gesamt</b>
Call Center Manager(in)	63 000	1	63 000
Teamleiter/Supervisor	37 500	2	75 000
Agenten	26 400	123	3 247 200
Assistent(in)	25 000	1	25 000
<b>Summe Personalkosten</b>			<b>3 410 200</b>
Raumkosten (Miete, Strom etc. - €/qm*qm*12)	15	776	139 680
EDV (Support, Wartung, Verwaltung)			175 000
Personal-Recruiting (20 % Fluktuation)	1 500	25	36 900
Weberbildungskosten (Agents, CCM, Supervisor)	1 200	126	151 200
<b>Laufende Kosten</b>			<b>3 912 980</b>
<b>pro Arbeitsplatz</b>			<b>42 075</b>
<b>pro Gespräch</b>			<b>1,79</b>

## Betriebskosten eines Inbound Call Centers mit liV

Anrufe	2 190 000
Agents (FTE)	233
Arbeitsplätze	175

Personalkosten	Kostensatz	Anzahl	Gesamt
Call Center Manager(in)	63 000	1	63 000
Teamleiter/Supervisor	37 500	2	75 000
Agents	26 400	233	6 151 200
Assistent(in)	25 000	1	25 000
<b>Summe Personalkosten</b>			<b>6 314 200</b>
Raumkosten (Miete, Strom etc. - €/qm*qm*12)	15	1 432	257 760
EDV (Support, Wartung, Verwaltung)			175 000
Personal-Recruiting (20 % Fluktuation)	1 500	47	69 900
Weiterbildungskosten (Agents, CCM, Supervisor)	1 600	236	377 600
<b>Laufende Kosten</b>			<b>7 194 460</b>
<b>pro Arbeitsplatz</b>			<b>41 111</b>
<b>pro Gespräch</b>			<b>3,29</b>

vorherigen Beispiel wird von einem unveränderten Verkehrsaufkommen ausgegangen, für die Durchführung des liV sind zusätzlich notwendige Agents in der Planung zu berücksichtigen. Kosten für die Leitung und Administration sowie EDV werden als konstant angenommen, die Anzahl der Arbeitsplätze und damit verbundenen Raumkosten, Kosten für Recruiting und Training ändern sich infolge des liV. In den erhöhten Weiterbildungskosten ist zusätzlich berücksichtigt, dass sich die Anforderungen an die Agents zum Beispiel im Hinblick auf verbesserte Gesprächsführungen und Produktkenntnisse erhöhen. Es wird ausschließlich von einer so genannten Sekundären Verkaufshandlung ausgegangen, also initiiert durch ein originäres Beratungs-/Verkaufsgespräch wird ein weiterer

Verkaufsprozess (Cross-/Up-Selling) durchgeführt, der jeweils im Durchschnitt weitere (geschätzte) 180 Sekunden benötigt. Die gesamte Bearbeitungszeit erhöht sich somit auf 360 Sekunden.

Für die Netto-Kapazität I erhöht sich der Wert um 27 auf 57, die Brutto-Kapazität ergibt sich dann nach der oben vorgestellten Berechnungsmethode in Höhe von 233 FTEs. Die veränderten Betriebskosten ergeben sich wie folgt aus der Grafik oben.

### Nicht jeder Call bringt mehr Umsatz

Es ist nicht davon auszugehen, dass in jedem Gespräch ein weiterer Umsatz erzielt werden kann. Vertragliche Rahmenbedingungen, situative Bedingungen wie Gesprächsverlauf und Atmosphäre oder spezifische Bedingungen im Umfeld des Agents (Skills,

Arbeitszufriedenheit, Motivation) führen oft dazu, dass eine Sekundäre Verkaufshandlung entweder erfolglos ist oder erst gar nicht angestoßen wird. Es wird deshalb abweichend von dem oben genannten Beispiel angenommen, dass in 60 Prozent der Gespräche ein erfolgreiches sekundäres Verkaufsgespräch geführt werden kann, das hieße 1 314 000 Gespräche müssen einen entsprechend positiven Deckungsbeitrag erbringen, um einen liV unternehmerisch sinnvoll einführen zu können. Das heißt, in einer Gesamtbetrachtung müssen diese Gespräche mindestens die zusätzlichen Kosten in Höhe von 3 281 480 Euro abdecken. Um den liV erfolgreich etablieren zu können, müssen vor allem auch aus Sicht des Auftraggebers die Wirkungszusammenhänge in einem Call Center bekannt sein und sämtliche relevanten Kennzahlen in einer ausgewogenen Scorecard permanent verfolgt werden.

### Soft Skills gehören zur Call Center-Steuerung dazu

Insbesondere müssen in dieser Scorecard auch die „weichen Faktoren“ Berücksichtigung finden, eine Call Center-Steuerung auf Basis rein finanzieller Kennzahlen ist unzureichend und in der Regel nicht zielführend. Wichtig in diesem Zusammenhang ist die Kenntnis über die Bedürfnisse und Anforderungen der beteiligten Anspruchsgruppen, denn der Einfluss der Individuen auf die Call Center-Performance und damit das Controlling ist immens.

Es liegt deshalb nahe, Kennzahlen und Ziele in einer Struktur zu definieren, die einer Anspruchsgruppenlogik folgt. In einem ersten Perspektivenmodell für Call Center sind das Management, die Kunden und die Agents jeweils mit ihren Zielsetzungen zu definieren. Bei Unternehmen, die einen gewichtigen Vertriebs-

## Call Center-Scorecard

Perspektive	Ziel	mögliche Kennzahlen
Management	Wirtschaftlichkeit Qualität	Verkehrsaufkommen, Umsatz, Kosten, DB/Gewinn (gesamt), DB/Call, Service-Level, Gesprächsqualität
Kunden	Kundenzufriedenheit	Service-Level, Wartezeit, Lost Calls, First Call Solution Rate, Gesprächsqualität
Agents	Arbeitszufriedenheit	Auslastung, Arbeitsklima, Kollegen- und Vorgesetztenverhalten, Entlohnung
Vertriebspartner	VP-Zufriedenheit	Umsatz (Provisionen), Service-Level, Wartezeit, Gesprächsqualität

außendienst besitzen, sind wegen möglicher Interessenkollisionen bei Einführung eines liV zusätzlich die Vertriebspartner als Perspektive aufzunehmen.

Eine entsprechende Call Center-Scorecard könnte dann wie links aussehen. Ein Balanced Scorecard-basierender Controlling-Ansatz ist im Call Center deshalb besonders gut geeignet, weil nur die Ausgewogenheit der Kennzahlen zur Erreichung der übergeordneten Ziele, hier der Einführung des liV, führen kann.

Ein Umsatz/Call in Höhe von 2,50 Euro müsste mindestens erreicht werden, um die Kosten des liV decken zu können. Aus unternehmerischer Sicht wäre damit allerdings noch nicht einmal das Risiko von Planabweichungen abgedeckt. Liegt beispielsweise das Verkehrsaufkommen zehn Prozent unter dem der Planung zugrunde liegenden Wert und kann das Call Center-Management auf die Beschäftigungsschwankungen nicht zeitnah reagieren, dann ergibt sich ein benötigter Umsatz pro Gespräch in Höhe von 2,77 Euro, ein positiver Deckungsbeitrag könnte damit noch nicht erzielt werden. Welche weiteren Effekte können aber aus der veränderten Situation entstehen und wie wirken sich diese unter Umständen nochmals indirekt auf die monetären Größen aus?

Durch das verringerte Verkehrsaufkommen und die fehlende Variabilität insbesondere in der Personaleinsatzplanung wird sich die Auslastungsquote für die Agents „verbessern“, sie verringert sich. Gleichzeitig wird sich der Service-Level verbessern.

Auf den ersten Blick scheinen damit die in den jeweiligen Perspektiven definierten Kennzahlen erfüllt oder sogar übertroffen und mit der Deckungsbeitragsverschlechterung zumindest die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit erreicht zu sein. Leider funktionieren Call Center (und Menschen) aber anders, sodass sich vermutlich folgende Wirkungskette einstellen wird: mit Verringerung der Auslastungsquote beginnen sich ab einem bestimmten Wert Agents zu langweilen. Entweder entstehen als Konsequenz ungeplante Pausen, oder die Gespräche werden bewus-

st oder unbewusst in die Länge gezogen.

Als Konsequenz kann sich innerhalb kürzester Zeit die Auslastungsquote wieder in die andere Richtung verändern und auch der Service-Level wird sich signifikant verschlechtern. Es entstehen für die Anrufer zusätzliche Wartezeiten, das Auflegeverhalten verändert sich, die Quote der Anrufwiederholungen steigt stark an. Dadurch werden Auslastungsquote und Service-Level nochmals verschlechtert, das gesamte System kann plötzlich völlig aus den Fugen geraten.

### Kundenbindung gewinnt an Bedeutung

Im Ergebnis der drei nun vorliegenden Einzelartikel kann festgehalten werden, dass auf Grund der veränderten Märkte und des zunehmenden Wettbewerbs dem Kundenbindungsmanagement eine besondere Beachtung zu schenken ist und Inbound-Prozesse ideal zur Ausnutzung von Cross-/Up-Selling-Potenzialen genutzt werden können.

Gleichwohl kann es nicht ausreichen, einen liV ausschließlich über finanzielle Kennzahlen zu steuern. Vielmehr bedarf es insbesondere einer ausgewogenen Call Center-Steuerung, um die übergeordneten Ziele des liV zu erreichen. Inwieweit dabei die Ansprüche von Management, Kunden, Agents und weiteren Anspruchsgruppen zu berücksichtigen sind, wurde kurz skizziert. ■

Horst Tisson und Dr. Florian Schümann



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.

WWW.GABLER.DE

## Besser platziert im Internet



Greifeneder, Horst

### Erfolgreiches Suchmaschinen-Marketing

Wie Sie bei Google, Yahoo, MSN & Co. ganz nach oben kommen

2006. 168 S. Br. EUR 26,90  
ISBN 978-3-8349-0131-6

**Fax +49(0)611. 7878 - 420**  
**Ja, ich bestelle**

— Expl. **Erfolgreiches Suchmaschinen-Marketing**  
ISBN 978-3-8349-0131-6  
EUR 26,90 zuzügl. Versand EUR 3,32

Firma

Name, Vorname

Straße (bitte kein Postfach)

PLZ | Ort

Datum | Unterschrift

22106004

KOMPETENZ IN  
SACHEN WIRTSCHAFT

Änderungen vorbehalten.  
Erhältlich im Buchhandel  
oder beim Verlag.  
Geschäftsführer:  
Andreas Kösters,  
AG Wiesbaden HRB 9754.

