



Checkliste: Umsetzung eines Call-Center-Controlling-Konzeptes

Die folgende Checkliste zeigt, in welchen Schritten ein Call-Center-Controlling-Konzept entwickelt werden kann. Die Erläuterungen sind ein Extrakt des Buches „Call Center Controlling – Ein Modell zur Planung, Kontrolle und Steuerung von Kundenservice-Centern“ von F. Schumann und H. Tisson (Gabler-Verlag). Die anzuwendenden Methoden sind im Einzelfall zu prüfen und ggfs. zu variieren.

Schritt	Erläuterung
1. Festlegung des strategischen Rahmens für das Call Center	<p>Im ersten Schritt sind konstitutive Entscheidungen zu treffen, z.B. ob ein Inbound- und/oder Outboundbereich eingesetzt wird, zu welchen Servicezeiten angeboten werden, welche Technologien verwendet werden, welche Prozesse abzubilden sind etc.</p> <p>Zusätzlich wird ermittelt, welche Unternehmensziele relevant im Hinblick auf die Call-Center-Aktivitäten sind. Aus den Vorgaben lassen sich Call-Center-Ziele für die nächsten Jahre ableiten. Beispielsweise lassen sich aus Umsatzzielen Anrufvolumina ableiten.</p> <p>Die langfristigen Ziele bilden den Rahmen für die operativen Call-Center-Vorgaben.</p>
2. Bestimmung der Call-Center-relevanten Perspektiven	<p>Hier wird festgelegt, welche Perspektiven für eine Call-Center-Scorecard als notwendig angesehen werden.</p> <p>In diesem Buch wird von den Perspektiven „Kunden-Mitarbeiter-Unternehmen“ ausgegangen.</p>
3. Definition der Ziel- und Steuerungsgrößen	<p>Dem Balanced-Scorecard-Ansatz folgend werden Perspektiven über Kennzahlen repräsentiert. Das bedeutet, dass z.B. für die Kundenperspektive festgelegt werden sollte, welche Kennzahlen geeignet sind, die Wahrnehmung der Call-Center-Leistung aus der Kundenperspektive zu repräsentieren. Analog wird mit der Mitarbeiter- und der Unternehmerperspektive verfahren.</p>
4. Definition der Wirkungszusammenhänge	<p>Der erfolgreiche Einsatz von Balanced Scorecards hängt davon ab, ob die Wechselwirkungen zwischen den Perspektiven bekannt sind.</p> <p>Dazu wird ermittelt, wie die einzelnen Kennzahlen sich gegenseitig beeinflussen. Zunächst wird die Richtung des Zusammenhangs ermittelt. Anschließend die Stärke.</p> <p>Wenn möglich wird mit konkreten, funktionalen Zusammenhängen gearbeitet.</p>
5. Planung der Soll-Vorgaben	<p>Um eine Zielsteuerung durchführen zu können, müssen Ziele definiert werden. Für alle Kennzahlen werden individuelle Soll-Vorgaben ermittelt.</p> <p>So muss z.B. für ein bestimmtes Call Center ein eigener Servicelevel ermittelt werden. Gleiches gilt für die Gesprächszeit und alle anderen Ziel- und Steuerungsgrößen, die sich aus den Perspektiven ableiten lassen.</p>
6. Ist- und Abweichungsanalyse	<p>Im Rahmen der Analyse wird für jede Ziel- und Steuerungsgröße der aktuelle Stand ermittelt. Das bedeutet, dass Werte für Kunden-, Mitarbeiter- und Unternehmern Kennzahlen ermittelt werden.</p> <p>Dies kann anhand von Auswertungen, Messungen und Befragungen geschehen. Wichtig in diesem Zusammenhang sind die Mittlervariablen.</p>
7. Steuerungsmaßnahmen	<p>Steuerungsmaßnahmen sind nötig, wenn es zu Abweichungen zwischen den Soll- und den Ist-Größen kommt. In diesem Fall sollten Entscheidungen gefällt werden, die die Erreichung der Ziele unterstützen.</p> <p>Grundsätzlich können auch die Zielvorgaben revidiert werden. Die Entscheidung darüber hängt von der Bedeutung und dem Maß der Abweichung ab.</p>
8. Feedback	<p>Da Call-Center-Aktivitäten zur Umsetzung der Unternehmensstrategie dienen und die Vorgaben aus den übergeordneten Unternehmensplanungen stammen, muss der Informationsfluss umgekehrt in Richtung der Unternehmensplanungen erfolgen.</p> <p>Das bedeutet, dass der Zielerreichungsgrad der Call-Center-Aktivitäten rückgemeldet werden muss, um die für die Unternehmensplanungen relevanten Informationen zur Verfügung zu stellen.</p>