

# Indianer weinen nicht



FOTO: PHOTODISC

Call Center-Controlling und Weichfaktoren passen nicht zusammen. Ein Irrtum mit harten Folgen.

**R**eiss Dich zusammen, Junge! Ein Motto, das das Denken der Generationen geprägt hat, die wiederum den aktuellen Controlling-Theorien ihren Stempel aufsetzen. Ist das die Ursache dafür, dass sogenannte weiche, emotionale Faktoren für Call Center-Analyse und -Steuerung kaum genutzt werden?

Eine laufende Untersuchung zeigt allerdings, dass das Klingeln in der Kasse merklich verstummt, wenn solche Faktoren nicht berücksichtigt werden. Rund 70 Prozent der befragten Agents sagen, dass negative Emotionen in Form aufkommender Unzufriedenheit sich direkt und ungefiltert auf die Gesprächsergebnisse auswirken – und zwar negativ.

Schuld ist vor allem die falsche Auslastung. Neben Arbeitsklima, Ausstattung und Kundenverhalten dominiert diese Motivationskomponente nämlich klar das Zufriedenheitsempfinden und damit Leistungsvermögen von Telefonserviceitarbeitern. Peaks sind nicht das Problem. Anhaltende Über- oder Unterbelastungen sind das Thema. Sie schlagen direkt auf Gesprächsqualität und Umsatz durch.

Hält man sich kurz drei Besonderheiten eines Call Center-Jobs vor Augen, wird dies verständlich.

**1. Begrenzter Gestaltungsspielraum**

Agents haben kaum die Möglichkeit, ihre Tätigkeit zu gestalten. Telefonieren in Inbound-Call Centern ist eine kurzfrequente Tätigkeit, deren Ablauf fest definiert wird. Das Telefonat ist ein Element eines Gesamtprozesses mit einer Reihe vor- und nachgeschalteter Schritte.

**2. Planungskonzept**

Die Arbeitsbelastung wird Agents vorgesetzt. Maximen wie Erreichung eines Service-Levels mit möglichst geringen Personalkosten bestimmten die Personalplanung. Mit speziellen Formeln (vor allem Erlang C von anno 1917) wird dies in Personalbedarf umgerechnet, und schon ist der Fall erledigt.

**WER MACHT DIE STUDIE?**

Wer macht die Studie?  
Der Autor ist Doktorand bei Professor Dr. Willi Küpper am Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre der Universität Hamburg. Das Thema seiner Doktorarbeit lautet „Auswirkung der Arbeitszufriedenheit auf ökonomische Kenngrößen in Inbound-Call Centern unter besonderer Berücksichtigung der Auslastung“. Den ersten Teil dieses Grundlagenartikels konnten Sie bereits in der *TeleTalk* Ausgabe 06/2001 lesen.

**3. Motivation**

Identifikation mit der Arbeit erzeugt magische Wirkungen. Wer seine Arbeit liebt, ist gegen Stress ungefähr so resistent wie die vielzitierte Eiche. Agents geben sich dieser Identifikations-Illusion allerdings nicht hin. Sie begreifen ihre kurzfrequente Tätigkeit mit wenig Gestaltungsspielraum als Karriereprungbrett oder als Job zum Geldverdienen. Stichwort „Geldverdienen“: Natürlich ist dies wichtig. Man sollte allerdings hellhörig werden, wenn selbst dies in konkreten Call Center-Arbeitssituationen keine Rolle spielt. Ausstattung, Arbeitsklima und im-

mer wieder die richtige Auslastung werden als wichtig empfunden.

Was ist los mit den Agents? Warum freuen sie sich nicht einfach, dass sie Arbeit haben, sondern reiten immer wieder auf der Auslastung herum? Ganz einfach: Solange die Auslastung stimmt, passiert nichts. Ein Grundrauschen das Langeweile vertreibt und eine gewisse Anspannung erzeugt macht zufrieden. Der Zustand kippt allerdings ganz schnell, wenn eine übermächtige Warteschlange die Agents in den Würgegriff nimmt. Verschwindet die Schlange andererseits für längere Zeit, werden die Agents unvorsichtig. Man muss kein Psychologe sein, um zu verstehen, dass mit permanenten Über- oder Unterbelastungen ein Nährboden für Unzufriedenheit geschaffen wird. Klar ist auch, dass dann die Gesprächsqualität nicht gedeihen und blühen kann. Die Früchte fallen dementsprechend kleiner aus. Schade nur, dass es sich hier um wertvolle Umsätze handelt.

Opfer dieses Mechanismus ist ein Call Center, das täglich von mehreren Hundert Touristen angerufen wird, die auf der Suche nach einem Hotelzimmer sind. Service-Level und Personalkosten gelten als optimiert. Die Agents sind qualifiziert, werden am laufen-

**AUSLASTUNGSSZENARIEN**

| Ergebnisse                       |                  | Umsätze |                         |            | Kosten          |                 |               | DB               |               |                        |
|----------------------------------|------------------|---------|-------------------------|------------|-----------------|-----------------|---------------|------------------|---------------|------------------------|
| (Erlang C, 30-Minuten-Intervall) |                  |         |                         |            |                 |                 |               |                  |               |                        |
| Auslastung                       | Benötigte Agents | Calls   | Service-Level (10 Sek.) | Auslastung | Calls pro Agent | Umsatz pro Call | Umsatz gesamt | Kosten pro Agent | Kosten gesamt | Deckungsbeitrag gesamt |
| zu hoch                          | 7                | 100     | 60                      | 79         | 14              | 20              | 286           | 15               | 105           | 181                    |
| ideal                            | 8                | 100     | 80                      | 69         | 13              | 35              | 438           | 15               | 120           | 318                    |
| zu niedrig                       | 9                | 100     | 90                      | 62         | 11              | 20              | 222           | 15               | 135           | 87                     |

## RECHENBEISPIEL

Die Tabelle auf Seite 65 zeigt die Erlöswirkung verschiedener Auslastungs-Szenarien. Es wird nach Erlang C kalkuliert (Halbstundenbasis: AHT = 100; Calls = 100; SL = 10 Sek; Agentkosten 15 DM). Das Beispiel zeigt, dass die zufriedenen Agents einen Gesamtdeckungsbeitrag von 318 DM pro Intervall erzielen. Überlastete Agents nur 181 DM, unterlastete nur 87 DM. Erklärung: Die ideale Auslastung schafft eine Zufriedenheitsbasis, die die volle Ausschöpfung des Umsatzpotenzials pro Gespräch möglich macht: 20 Mark pro Übernachtung plus 15 Mark durch Cross-Selling ergeben 35 Mark pro Call. Unzufriedene Agents können oder wollen kein Cross-Selling durchführen und Erlösen nur 20 Mark für die Übernachtung. Schlussfolgerung ist, dass die Inte-

gration von Zufriedenheitsaspekten und ein kombiniertes Kosten- und Erlöscontrolling den Gesamterfolg steigern können.

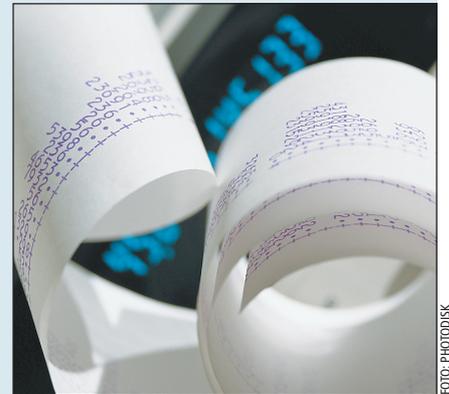


FOTO: PHOTODISK

den Band geschult und auch gut bezahlt. An einer Hotelbuchung verdient das Call Center rund 20 DM Provision, an Eintrittskarten 10 DM und an Anreisen 5 DM. Durch Cross-Selling könnten die Agents also leicht 35 DM Provision pro Anruf machen. Obwohl alle Voraussetzungen erfüllt sind, werden pro Anruf trotzdem nur Übernachtungen für 20 Mark verkauft. Wo ist das Problem? Warum strengen die Agents sich nicht einfach an und verkaufen mehr Anreisen und Eintrittskarten? Ist das etwa so schwer?

Die Last der Warteschleife verhindert, dass die Agents Gesprächsatmosphäre schaffen und alle Produkte in schillernden Farben darstellen können. Manchmal haben sie auch einfach keine Lust dazu. Vielleicht haben sie schon einen neuen Job in Aussicht oder bereiten sich innerlich auf ihren Arztbesuch vor.

Wie kann diesem und vielen anderen Call Centern geholfen werden? Erstens muss die ideale Auslastung in die Kapazitätskalkulation einfließen. Zweitens muss das Erreichbarkeits- und Kosten-Controlling durch Erlös-Controlling bereichert werden.

## FAZIT

Kostenreduktion allein ist kein Garant für betriebswirtschaftlichen Erfolg von Call Centern. Durch Erlösoptimierung unter Berücksichtigung der Arbeitszufriedenheit können weitere Potenziale gehoben werden. Eine laufende Studie stützt diese These.

## Ideale Auslastung

„Wie hoch sollte idealerweise der Anteil des Telefonierens inklusive Nachbereitung an der gesamten Arbeitszeit sein?“ So könnte die simple aber doch bestechende Fragestellung lauten. Der Durchschnittswert über alle Mitarbeiter kann errechnet und für die Kapazitätsplanung zugrunde gelegt werden. In Zeiten von Skill-Based-Planung und -Routing könnte sogar jedem Mitarbeiter eine individuelle ideale Auslastung garantiert werden.

## Erlös-Controlling

Wer die Umsätze pro Call messen kann, hat beste Voraussetzungen für ein Erlös-Controlling. Es können aber auch Tages- oder Wochenumsätze genommen werden. Hauptsache, die Korrelation zwischen Auslastung und Umsätzen kann verfolgt werden.

Faszinierend, was dann möglich ist (siehe Rechenbeispiel oben): Die Umsätze können über die Auslastung gesteuert und optimiert werden.

► FLORIAN SCHÜMANN



► Florian Schumann ist Senior Consultant bei der Invision AG und Doktorand an der Universität Hamburg

E-Mail:  
florian.schumann@invision.de