

Das Kostenparadoxon ...

... oder warum

Call Center-Controlling unmöglich ist.



FOTO: PHOTODISC

Die überlebenswichtige Steuerung von Call Centern nach Kennzahlen beschränkt sich oft auf einen vagen Mix aus Service-Level- und Gesamtkostenbetrachtung. Feinere Analysen, beispielsweise auf Basis von Kosten pro Call, verschwinden oft in einem riesigen Zahlensalat.

Fehlende Konzepte

Der Service-Level ist der Star unter den Kennziffern. Sobald er sich im oberen zweistelligen Bereich bewegt, sind alle zufrieden. Seine Bedeutung ist unumstritten, weil er eine gewisse Orientierungshilfe bietet. Aussagen über die Leistung eines Call Centers macht er aber nicht unbedingt. Das mag im ersten Moment befremdlich klingen, ändert aber nichts an der Tatsache. Spitzenwerte werden nämlich oft nur zu Lasten der Anrufer und Agents erreicht (Stichwort Akkord), was nicht gerade Sinn der Sache ist. Für eine ehrliche Leistungsbeurteilung werden weitere Kennziffern benötigt. Von guter Leistung kann gesprochen werden, wenn günstige Rahmenbedingungen die Agents in die Lage versetzen, Anrufer so zufrieden zu stellen, dass sie immer wieder bereitwillig investieren

oder kaufen. Ein Indikator dafür ist der Deckungsbeitrag pro Call als Differenz aus Umsatz und Kosten pro Call. Er ist eine echte Traumkennziffer, weil er zeigt, wie internes Handeln aus externer Sicht honoriert wird. Das macht ihn in zweierlei Hinsicht interessant. Erstens, weil er ein Service-Indikator ist und zweitens, weil er zeigt, ob intern alles rund läuft, also zum Beispiel ob die Prozesse optimal gestaltet oder die Mitarbeiter zufrieden sind. Ist beispielsweise zu beobachten, dass der Deckungsbeitrag bei gleich bleibendem Call-Volumen stetig abnimmt, als Folge von sowohl steigenden Kosten als auch sinkenden Umsätzen, kann davon ausgegangen werden, dass Taten folgen müssen. Die Ermittlung der Kosten pro Call (die folgenden Überlegungen gelten auch für Umsätze) ist alles andere als banal. Nimmt man sich ein Blatt Papier, schreibt alle möglichen Kosten auf und versucht einen vernünftigen Betrachtungszeitraum zu finden, hat man schnell das Gefühl, auf ein Vexierbild zu starren. Es ist schwierig, einen Anfang und ein Ende auszumachen, man weiß nicht, woran man glauben soll – bis man irgendwann aufgibt – und mit dem Service-Level weitermacht.

Was ist ein Call?

Es beginnt schon mit der Definition des Calls. Handelt es sich nur um die Nettogesprächszeit zwischen „guten Tag“ und „auf Wiederhören“? Oder muss die Nachbearbeitungszeit hinzugerechnet werden? Was ist mit der (bewusst geplanten) Wartezeit zwischen den Telefonaten? Wozu zählen notwendige Nebentätigkeiten, offizielle und illegale Pausen? Hat man diese Fragen geklärt,

SERVICE-LEVEL AUF DEM PRÜFSTAND

Autor Florian Schümann ist Doktorand bei Professor Dr. Willi Küpper am Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre der Universität Hamburg. Er erforscht das Wechselspiel von Arbeitsauslastung und Arbeitsbelastung und die Folgen für die ökonomischen Kenngrößen in Inbound-Call Centern. Die Untersuchung erstreckt sich über mehrere Großunternehmen. Erste Untersuchungsergebnisse sind bereits im **TeleTalk** erschienen: Erfolgskiller Unzufriedenheit (TT 6/2001) und Call Center-Controlling und Weichfaktoren passen nicht zusammen (TT 10/2001).

Kalkulation unter Berücksichtigung verschiedener Kostenstufen (vertikale Betrachtung)¹

Kostenstufen	Minuten ²	Personal-kosten/Minute ³	Gesamt-kosten	Calls ⁴	Kosten-zuschlag/Call	Kosten/Call kumuliert
Gesprächszeit	60.000	0,266	5.326	20000	0,80	0,80
Nachbereitungszeit	20.000	0,266	10.852	20000	0,27	1,07
Wartezeit	40.000	0,266	6.391	20000	0,53	1,60
Pausen	24.000	0,266	12.782	20000	0,32	1,92
Nebentätigkeiten	48.000	0,266	51.129	20000	0,64	2,56
Summe	192.000	0,266	85.281	20000	2,56	—
Kosten Overhead	---	---	40.903	20000	2,05	4,61
Gesamtsumme	192.000	---	127.184	---	4,61	4,61

¹ Rundungsdifferenzen möglich² Annahme³ 2.566 Euro Gehalt pro 180 Stunden durch 60 Minuten⁴ entspricht Aprilszenario (vgl. unten)**Kalkulation unter Berücksichtigung verschiedener Call-Mengen (horizontale Betrachtung)¹**

	April	Mai	Juni	Juli	August
Calls	20000	21000	25000	19000	15000
Kosten/Call	4,61 ²	4,43	3,89	4,79	5,78

¹ Kostenstruktur konstant. Realistische Annahme, da variierende Call-Mengen mit gleichen Personal- und anderen Kosten in gewissem Rahmen üblich sind² vgl. Tabelle oben

muss überlegt werden, welche Overhead-Kosten zugeordnet werden dürfen. Welchen Stellenwert haben also Kosten für Getränkeautomat, Backoffice, Teamleiter, Trainer, IT-Struktur und Management?

Vertikale Kalkulation

Legt man in Anlehnung an die Physik die kleinste, unteilbare Call Center-Einheit zu Grunde, landet man bei der Nettogesprächszeit als Bezugsgröße. Bei dieser Zeitspanne, in der Agent und Anrufer im Dialog miteinander stehen, handelt es sich gewissermaßen um das Kernprodukt. Die Kosten dieses Kern's können ermittelt werden, indem man Gesprächslänge und Personalkosten pro Minute multipliziert. In der Beispielrechnung im obenstehenden Kasten betragen sie € 0,80. Erweitert man die Be-

FAZIT

Der Deckungsbeitrag pro Call ist eine Bereicherung für das Controlling von Call Centern. Als Indikator für Servicequalität, Arbeitszufriedenheit und Effizienz ist er fast eine universelle Kennziffer. Paradoxerweise kann man ihn aber nicht berechnen. Oder doch?

zugsgröße um die Nachbereitung, die durchaus als mit dem Gespräch untrennbar verknüpft angesehen werden kann, entsteht ein komplett neues Bild. Die Bezugseinheit kostet nun € 1,07. Nach und nach können auf

diese Bezugsgröße die weiteren Kosten aufgeschlagen werden, bis man bei maximal € 4,61 pro Call landet. Dabei wird schnell deutlich, dass die Abgrenzung der Kosten nicht eindeutig möglich ist und daher stufenweise (vertikale Komponente) differenziert werden muss.

Horizontale Kalkulation

Ist einmal die „richtige“ Bezugsgröße determiniert worden, steht die nächste Entscheidung an, weil die Kosten pro Call davon abhängen, wie viele Calls einkalkuliert werden. Da es beispielsweise schon einen Unterschied macht, ob die Mietkosten auf eine oder zwei Millionen Calls verteilt werden, muss genau überlegt werden, welcher Zeitraum oder Zeitpunkt analysiert wird. Gestern? Vorgestern? Letzte Woche? Der vergangene Monat, die letzten X Monate oder vielleicht das laufende, letzte oder vorletzte Jahr? Je nachdem, wo man sich auf der Zeitachse bewegt (horizontale Komponente) variieren die Kosten pro Call. Werden 20.000 Calls zu Grunde gelegt, sind es € 4,61 pro Call. Schon eine geringfügige Modifikation um 1000 zusätzliche Calls lässt den Wert auf € 4,43 absinken. Hat das Call Center deshalb eine bessere Leistung erbracht, wie die geringeren Kosten zunächst vermuten lassen? Dies ist infrage zu stellen.

Kostenraum

Ein Geometrie-Fan würde hinter dem Zusammenspiel von vertikalen und horizonta-

len Komponenten sofort eine Fläche oder einen Raum vermuten. Und er hätte Recht. Es entsteht ein Raum, der durch die vertikale Kostenkomponente und die horizontale Zeitkomponente gebildet wird. Man kann ihn Kostenraum nennen. Die vertikale Kostenachse läuft durch den Nullpunkt der Zeitachse, was symbolisiert, dass Analysen in die Vergangenheit und in die Zukunft gerichtet sein können. Die Herausforderung der Ermittlung einer Kosten-Kennziffer besteht also darin, eine hierfür repräsentative Lage oder Position im Kostenraum (Kostenposition) zu finden. Da es paradoxerweise keine Wahrheit gibt, was sowohl für den Betrachtungszeitraum als auch für die Abgrenzung der Kostenstufen gilt, müssen für verschiedene Beurteilungs-Szenarien unterschiedliche Kostenpositionen im Raum gefunden werden. Soll der Call Center-Erfolg zum Beispiel täglich auf Basis von variablen Kosten gemessen werden, muss eine andere Kostenposition festgelegt werden, als wenn monatlich auf Basis von Vollkosten gearbeitet wird. Um nun aber zu vermeiden, dass aus dem eingangs erwähnten Zahlensalat ein Kostenpositionen-Salat wird, müssen bestimmte Positionen – drei, vier oder fünf Stück – fest im Raum verankert werden. Erst diese Fixpunkte machten es möglich, Leistungsänderungen registrieren und Call Center miteinander vergleichen zu können. Verfährt man analog mit den Umsätzen, ergibt sich eine Hand voll repräsentativer Deckungsbeiträge auf Call-Basis, die eine echte Bereicherung für jedes Kennzahlensystem wären.

► **FLORIAN SCHÜMANN**



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

E-Mail: florian.schuemann@invision.de