

Ein zentraler Problemindikator

Dass die Call Center-Branche mit Problemen zu kämpfen hat, belegt die jüngste Benchmark-Studie (siehe *TeleTalk* 11/2001). Als wesentlichen Grund führt Profitel-Consultant Burkhard Radtke, Projektleiter der Studie an, „dass viele Unternehmen ihre Daten unzureichend und häufig falsch interpretieren, die vielfältigen Korrelationen übersehen oder fehlerhaft einschätzen ...“ Florian Schümann, Invision, verfißt in diesem Zusammenhang die Bedeutung des Deckungsbeitrags pro Call als Indikator für diverse Probleme.

Kein Wunder, dass die Rufe nach spezifischen Methoden laut werden, um Call Center als komplexe Organisationseinheiten auf Erfolgskurs zu bringen. Ein Ansatz besteht darin, nicht nur die Kundenzufriedenheit und Effizienz, sondern auch die Arbeitszufriedenheit als zentralen Erfolgsparameter zu begreifen, in das Zielsystem aufzunehmen und über geeignete Controlling-Systeme steuerbar zu machen.

Meine Untersuchung, über die seit Sommer 2001 regelmäßig in *TeleTalk* berichtet wird, bestätigt die enge Verflechtung zwischen Arbeitszufriedenheit und Wirtschaftlichkeit von Inbound-Call Centern. Nebenbei ist deutlich geworden, dass die bis heute veröffentlichten Call Center-Controlling-Konzepte die spezifischen Zusammenhänge nicht sichtbar und steuerbar machen und dass der Deckungsbeitrag pro Call als ideale Ergänzung geeignet sein kann. Aufgrund seines Sonderstatus, mit allen anderen gängigen Kennziffern zu korrelieren, lassen sich Aus-

sagen zu Effizienz sowie Kunden- und Arbeitszufriedenheit ableiten.

Und das trifft nicht nur auf Call Center als Tickethotlines zu, wie Burkhard Radtke kritisiert (siehe *TeleTalk* 6/2002). Es geht um ertragsorientierte Inbound-Call Center wo zu beispielsweise auch der Versandhandel, die Versicherungs-, Energie- und Telekommunikationswirtschaft und vieles mehr gehören.

Insgesamt geht es doch um folgendes: Die Arbeit von Agents bewegt sich im Spannungsfeld aus Taylorismus und hohen Anforderungen, was sie sehr anfällig gegen anhaltende Über- oder Unterbelastung macht. In beiden Fällen leidet die Arbeitszufriedenheit und entfaltet eine negative Wirkung auf die Gesprächsqualität und damit den Umsatz pro Call.

Dieser Zusammenhang liegt auf der Hand, wird aber weitgehend ignoriert, weil zum Beispiel die bislang genutzten Call Center-

dern sich Preise und Produkte nicht und lässt man einmal Börsencrashes oder die US-Wirtschaft außer acht, so deuten sinkende Umsätze auf eine sich verschlechternde Gesprächsqualität hin. Lässt man sich auf diesen Gedanken ein, muss doch zwangsläufig auch im Bereich der Arbeitszufriedenheit nach Ursachen gesucht werden.

Automatisch landet man bei allen Determinanten der Arbeitszufriedenheit: bei Vorgesetztenverhalten, Vergütung, Aufstiegschancen – und eben auch bei der Auslastung. Zusätzlich müssen die Agenten natürlich direkt befragt werden.

Eine weitere zwangsläufige Schlussfolgerung ist, dass die Anrufer aufgrund der geringeren Gesprächsqualität schlechteren Service erleben, auch wenn sie vielleicht auf einem Level von 90/10 bedient werden.

Möchte man das Modell nun der Praxis weiter annähern, müssen die Annahmen Schritt für Schritt aufgehoben werden. Be-

„Bislang genutzte Call Center-Controlling-Konzepte berücksichtigen weiche Faktoren nur unzureichend.“

Florian Schümann ist Senior Consultant bei der Invision AG



Controlling-Konzepte solche weichen Faktoren nur unzureichend berücksichtigen.

Der Artikel „Das Kostenparadoxon – oder warum Call Center-Controlling unmöglich ist“ (siehe *TeleTalk* 2/2002) beleuchtet an einem einfachen Modell, die Funktionsweise des Deckungsbeitrags pro Call. Auf dieses Modell bezieht sich auch die Idee, den Umsatz durch sekundäre Verkaufsverhandlungen anzukurbeln (siehe *TeleTalk* 6/2002). Einfluss auf die Gesprächsqualität hat neben anderen Faktoren auch die Arbeitszufriedenheit, die wiederum auch von der Arbeitsbelastung abhängt.

Beobachtet man zum Beispiel, dass der Deckungsbeitrag pro Call abnimmt, also die Differenz zwischen Umsatz und Kosten pro Call sich verringert, sinkt entweder der Umsatz oder die Kosten steigen oder beides. Än-

zieht man zum Beispiel den Einfluss der Preisbildung auf den Deckungsbeitrag mit ein, muss eine Analyse dies durch entsprechende Bereinigung berücksichtigen, um nicht fälschlicherweise jede Verantwortung bei den Agents zu suchen. Kritiker mögen entgegnen, dass dies zu kompliziert sei, aber das Leben wird nun einmal immer komplexer. Allerdings macht der technische Fortschritt diese Komplexität wiederum handhabbar – vor allem, wenn auf gute Modelle aufgesetzt werden kann. Der Deckungsbeitrag pro Call kann also als stark verdichtete Kennzahl im Zusammenspiel mit Service Level, Arbeitszufriedenheit sowie Kosten- und Umsatzanalysen eine zentrale Indikatorfunktion – auch für Effizienz, Arbeitszufriedenheit und Service – übernehmen.

► FLORIAN SCHÜMMANN