

Kein 08/15-Controlling



FOTO: LOCATE IN SCOTLAND

Obwohl die Systemtheorie der 50er Jahre den Grundstein für die Steuerung komplexer Systeme gelegt hat, wird bei der Leitung von Call Centern noch immer um Lösungen gerungen.

Noch immer ist die Meinung weit verbreitet, dass Call Center-Controlling darin besteht, vor allem den Servicelevel zu messen. Controlling ist in den 30er Jahren in den USA entwickelt worden und hat in den 70er Jahren in Deutschland Fuß gefasst. Controlling bedeutet Steuerung und umfasst zwei Elemente. Indikationen zeigen die Soll-Ist-Relationen an, denen Aktionen folgen, wenn Abweichungen zu verzeichnen sind – wie beim Autofahren, wenn der Tacho auf 80 steht und das Tempo gedrosselt wird, weil nur 50 Stundenkilometer erlaubt sind.

Erfüllungsgrad der Ziele erkennen

Die Struktur des Call Center-Controllings kann sich an einem Zielsystem orientieren, das sowohl Kunden- und Arbeitszufriedenheit als auch die Wirtschaftlichkeit berücksichtigt. Man erhält so eine Scorecard mit drei Elementen und mehreren Hierarchieebenen, denen die relevanten Kennzahlen zugeordnet werden. Angeführt wird die Hierarchie von einem Panel mit drei hochverdichteten Führungskennzahlen bezie-

hungweise -indizes, das auf einen Blick den Erfüllungsgrad der drei Hauptziele anzeigt.

Die Führungskennzahlen errechnen sich wiederum aus spezifischen Einzelkennzahlen. In den Kundenzufriedenheitsindex kann zum Beispiel neben dem Servicelevel und der ASA (Average Speed of Answer) auch die Firstcall Solution Rate und die wahrgenommene Gesprächsqualität einfließen. In den Arbeitszufriedenheitsindex können neben der Krankheits- und der Fluktuationsquote weitere Determinanten der Arbeitszufriedenheit wie Verhalten der Vorgesetzten, Bezahlung oder

SERIE: WORKFORCEMANAGEMENT IM CALL CENTER

Florian Schümann ist Doktorand am Lehrstuhl für Personalwirtschaftslehre der Universität Hamburg. Er erforscht das Wechselspiel von Arbeitsauslastung und ökonomischen Kenngrößen in Inbound-Call Centern. Die Untersuchung erstreckt sich über mehrere Großunternehmen. Erste Ergebnisse sind bereits in *TeleTalk* erschienen:

- Teil 1: Erfolgskiller Unzufriedenheit (6/2001)
- Teil 2: Call Center-Controlling und Weichfaktoren (10/2001)
- Teil 3: Warum Call Center-Controlling unmöglich ist (2/2002)
- Teil 4: Optimale Auslastung 40 Prozent (4/2002)
- Teil 5: Maximaler (Sekundär-)Umsatz pro Gespräch (6/2002)
- Teil 6: Messung von Arbeitszufriedenheit (8/2002)

empfundene Arbeitsbelastung integriert werden. Der Wirtschaftlichkeitsindex umfasst neben Kosten und Nutzen pro Call renditeoptimalen Servicelevel, Abbruchquote und Gesprächslänge. Den Kennzahlenzielen werden Ist-Werte, Abweichungen, Gewichtungen und Trends zur Seite gestellt. Auf diese Weise lassen sich jederzeit Abweichungen feststellen und Aktionen einleiten, wenn beispielsweise der Servicelevel das Ziel um zehn Prozent verfehlt.

Aktion durch Simulation

Voraussetzung für entsprechende Aktionen ist die Kenntnis der Wirkungszusammenhänge. Wenn beispielsweise beabsichtigt wird, den Servicelevel um zehn Prozent durch eine Reduktion der AHT (Average Handling Time) zu verbessern, sollten die Auswirkungen auf die Kosten pro Call und die Gesprächsqualität geprüft werden können. Dafür müssen realistische Szenarien durchgespielt werden. Dies wird erleichtert durch spezielle Simulationsprogramme.

Ausgangsbasis für Simulationen ist der Modellaufbau, der die Beziehungen der Parameter und die Veränderung der Systemzustände beschreibt. Bei der stochastischen Simulation werden die zu betrachtenden Einflussgrößen – im Call Center etwa Anrufe oder E-Mails – mit Hilfe von Zufallsgeneratoren gewonnen. Für verschiedene Kombinationen aus Eingangsdaten und Ergebnissen wird eine Vielzahl realistischer Szenarien errechnet. Idealtypische lassen sich herauskristallisieren und sind die Basis für Entscheidungen und damit Aktionen. Durch dieses Zusammenspiel aus Indikation und Aktion, also das Gegensteuern unter Berücksichtigung spezifischer Zielstrukturen, können Call Center und ähnliche Organisationseinheiten leicht steuerbar gemacht werden – für die entsprechende Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit sorgen Simulationsprogramme.

► **FLORIAN SCHÜMANN**



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

E-Mail: florian.schuemann@invision.de