

Bei gleichmäßiger, ausreichender Auslastung erzielen Agents höhere Umsätze.

dene, demotivierte Agents telefonieren schlecht. Das führt zu unzureichenden Gesprächsergebnissen.

Eine deutliche Mehrheit der Befragten von fast 70 Prozent bestätigt, dass ihre Arbeitszufriedenheit in Überbelastungssituationen abnimmt. Die Hälfte der Agents sieht ganz konkrete Qualitätseinbußen bei der Gesprächsführung. Und rund 40 Prozent geben zu, bei Überlastung am Telefon unfreundlich zu werden.

Hier wird das Problem offenkundig: Knapp 53 Prozent der Agents bejahten die Frage, ob sie bei Überbelastung geringere Umsätze pro Gespräch erzielen. Die Gespräche überlasteter Agents werden kürzer, die Mitarbeiter selbst gehetzter und unfreundlicher. Ein ähnliches, aber abgeschwächtes Bild ergibt sich bei Unterbelastung der Agents.

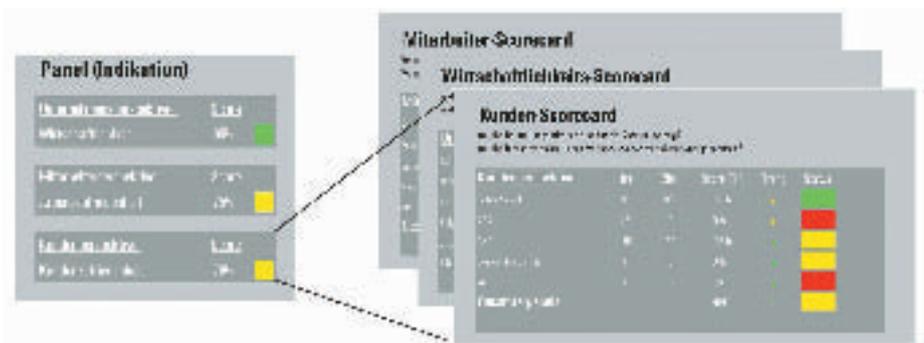
Es zeigt sich, dass Kostensenkungsprogramme schnell zu Umsatzsenkungsprogrammen werden, wenn Agents durch Überlastung daran gehindert werden, mehr Umsatz zu generieren. Optimierungsmaßnah-

men müssen deshalb stets sowohl den Kostenaspekt als auch die Umsatzseite berücksichtigen.

Deutlich wird dieser Zusammenhang durch die Gegenüberstellung von Umsatz- und Auslastungsdaten zweier aufeinanderfolgender Jahre, die in einem ertragsorientierten Call Center erhoben wurden: In dem Jahr mit der geringeren Auslastung ist im Durchschnitt ein höherer Umsatz pro Call erzielt worden (siehe Grafik).

Diese Ergebnisse zeigen, dass in die Planung und die Steuerung der Arbeitsabläufe zusätzliche Parameter einfließen müssen. Gefordert ist ein Instrumentarium, das die Folgen bestimmter Einzelmaßnahmen auf das Gesamtsystem nachvollziehbar bestimmt und betriebswirtschaftlich bewertet.

Die Untersuchung schlägt einen Scorecard-basierten Ansatz vor, der Kunden- und Arbeitszufriedenheit sowie Wirtschaftlichkeit berücksichtigt. Das Ergebnis ist ein Controlling-Modell mit drei Elementen und mehreren Hierarchieebenen. Relevante Kennzahlen werden jedem der drei Elementen



Ein Scorecard-Ansatz mit drei hochverdichteten Führungskennzahlen unterstützt die Identifikation von Optimierungspotenzial im Call Center.

FAZIT

Über- und Unterbelastung von Call Center-Agents wirkt sich direkt auf deren Motivation und Leistungsbereitschaft aus. Unzufriedene Agents führen kürzere Gespräche, sind unfreundlicher und gehetzter als zufriedene. Das hat unmittelbare Folgen auf den erwirtschafteten Umsatz besonders von ertragsorientierten Call Center. Ein neues Berechnungsmodell ermöglicht es, bereits bei der Planung von Umstrukturierungsmaßnahmen im Unternehmen die Konsequenzen für die Arbeitszufriedenheit und damit für den wirtschaftlichen Erfolg zu berücksichtigen.

Eine aktualisierte Fassung der Hamburger Studie kann für 399 Euro beim Autor bestellt werden.

te zugeordnet. Angeführt wird die Hierarchie von einem Panel mit drei hochverdichteten Führungskennzahlen und -indizes, so dass auf einen Blick der Erfüllungsgrad der drei Hauptziele sichtbar wird.

Die Führungskennzahlen errechnen sich aus spezifischen Einzelkennzahlen. In den Kundenzufriedenheitsindex kann zum Beispiel neben dem Servicelevel und der ASA (Average Speed of Answer) auch die wahrgenommene Gesprächsqualität einfließen. In den Arbeitszufriedenheitsindex können neben der Krankheits- und der Fluktuationsquote unter anderen weitere Determinanten der Arbeitszufriedenheit wie Vorgesetztenverhalten oder Arbeitsbelastung integriert werden. Der Wirtschaftlichkeitsindex umfasst neben Kosten und Umsätzen pro Call zum Beispiel auch den renditeoptimalen Servicelevel, Abbruchquote und Gesprächslänge. In den untergeordneten Ebenen befinden sich Einzelkennzahlen, das Fundament bilden Rohdaten sowie Kommentare zur Interpretation von Sachverhalten. Das Modell strukturiert die Kennzahlen und schafft trotz wachsender Komplexität Ordnung. Planung, Kontrolle und Steuerung werden vereinfacht, dabei berücksichtigt es auch die weichen Faktoren.

► FLORIAN SCHÜMANN



► Dr. Florian Schümann ist Senior Consultant bei der Invision AG.

E-Mail: [florian.schuemann@invision.de](mailto:florian.schuemann@invision.de)