

# Steuerungskonzepte im Call Center

## Controlling

Die optimale Steuerung von Kennzahlen gehört zum Tagesgeschäft in Call Centern. Doch welche allgemeingültigen Steuerungskonzepte benötigt ein Inbound Call Center? Dazu startet jetzt ein aktuelles Forschungsprojekt mit Namen CORONET.

Lässt man die Entwicklung der Call Center seit Anfang der 90er Jahre Revue passieren, stößt man auf mehrere Themenschwerpunkte. Zunächst standen vielfach technische Aspekte wie ACD, CTI und IVR im Mittelpunkt. Anschließend verlagerte sich die Diskussion auf Erlang C, Servicelevel, Kostensenkung etc. Weitere Themen waren die Rekrutierung von Agenten, Telefontrainings und Vergütungsmodelle. Nicht zu vergessen die intensive Berichterstattung über CRM. Insgesamt ist ein bunter und interessanter Fächer an Themen aufgeschlagen worden – jedes für sich ein wichtiges Element für das Funktionieren von Call Centern. Die Probleme sind allerdings die gleichen geblieben. Eine nicht unerhebliche Anzahl von Call Centern kämpft mit dem Image, Fluktuationsraten und hohen Kosten. Es stellt sich die Frage, wie dies sein kann, nachdem jahrelang viel investiert und hart gearbeitet wurde?

### Der Unter- und Überbau fehlt vierlerorts komplett

Bei der Diagnose fällt auf, dass die theoretische Basis relativ schwach ist. Essenzielle Themen werden wissenschaftlich nicht fundiert, dafür wiederholt diskutiert. Die Vielfalt an Themen ist groß, und an guten Lösungsvorschlägen mangelt es nicht, allerdings werden sie zu selten veröffentlicht und stehen somit für die Entwicklung einer „Theorie“ nicht zur Verfügung. Call Center scheinen als Erkenntnisobjekt nicht besonders hoch im Kurs zu stehen, wie aus der relativ geringen Anzahl und Vielfalt



von Veröffentlichungen geschlossen werden muss. Die Zahl der Forschungsprojekte, Diplomarbeiten oder Dissertationen der letzten Jahre lässt sich mühelos an zwei Händen abzählen. Folgende Gründe können dafür angeführt werden:

- Der Bedarf an Hintergrundinformationen wurde durch die Vorgaben aus den USA zunächst scheinbar gedeckt. Der Schwerpunkt lag primär auf dem Aufbau von Call Centern.
- Die anschließenden Boomjahre haben bestimmte Probleme überdeckt, es wurde mit viel Pragmatismus vorgegangen. Folge: Der Bedarf an Background-Know-how nahm nicht zu.
- Vielfach wurden und werden Call Center lediglich als bestimmte Form der Arbeitsorganisation angesehen und nicht als eigenständige Organisationseinheiten. Somit schienen die Instrumente der traditionellen BWL auszureichen.

Ein Blick auf die Situation der Call Center aus der Distanz macht zudem deutlich, dass das Zusammenspiel der Einzelthemen untereinander zu wenig geklärt ist. Mit der Antwort auf die Frage, wie sich eine gewünschte Verbesserung des Servicelevels um 10 Prozent durch eine Reduktion der AHT auf die Kosten pro Call oder die Gesprächsqualität auswirken, würden sich wahrscheinlich viele schwer tun. Es fehlt ein Konzept, das die Strukturen und Interdependenzen aufzeigt

und somit eine Grundlage für die Planung, Kontrolle und Steuerung von Call Centern liefert. Gerade das so wichtige Steuerungsthema ist insgesamt unterrepräsentiert und sollte deshalb stärker in den Mittelpunkt des Interesses gerückt werden.

### Forschungsprojekt Call Center Controlling

Dieser Aufgabe widmet sich das Forschungsprojekt CORONET, das sich zum Ziel gesetzt hat, ein allgemeingültiges Controlling-Instrumentarium für ertragsorientierte Inbound Call Center zu entwickeln. Controlling umfasst die drei Elemente Planung, Kontrolle und Steuerung. Der Hinweis scheint an dieser Stelle angebracht zu sein, weil in der Call Center-Praxis eine sehr starke Kontrollorientierung zu beobachten ist und die Planungs- und vor allem Steuerungsaspekte in den Hintergrund treten.

Im Ergebnis wird deshalb ein Erklärungsmodell für Inbound Call Center vorliegen müssen, mit dessen Hilfe Zustände nicht nur analysiert und interpretiert, sondern die Wirkungen unterschiedlicher Bedingungskonstellationen durchgespielt werden können, um die Entscheidung bezüglich einer geeigneten Gegensteuerungsmaßnahme fällen zu können (Simulation). Erst dadurch wären die notwendigen Bedingungen, die im Allgemeinen an ein Controlling-Instrumentarium gestellt werden, erfüllt.

Call Center sind Konstrukte, deren Existenz stark von Motiven, Einstellungen und Werten geprägt sind, was – auch unter Berücksichtigung der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes – eine entsprechende Ausrichtung des Untersuchungsverfahrens erfordert.

Ab Sommer 2003 wird deshalb zunächst eine Gruppe von Fachleuten zusammengestellt. Kern der Untersuchung sind Expertenbefragungen, die in mehreren Stufen durchgeführt werden und zwischendurch in die Gruppe hinein kommuniziert werden. Die Gesamtlaufzeit des Projektes ist auf zwei Jahre angesetzt. Über Zwischenergebnisse wird regelmäßig im CallCenterProfi berichtet. Eine Reihe von Unternehmen, vor allem aus den Bereichen der Banken-, Versicherungs- und Energiewirtschaft, hat bereits die Bereitschaft zur Teilnahme erklärt, weitere Interessenten sind zur Teilnahme herzlich eingeladen. Kooperationspartner ist die Universität Hamburg. ■

Florian Schümann



Dr. Florian Schümann ist Senior Consultant bei der InVision AG.

Tel.: (0170) 9236186

E-Mail: florian.schuemann@invision.de



### Potenziale herauschälen

*getaline ist Partner für serviceorientierten Kundendialog. Für unsere Auftraggeber erarbeiten wir kosteneffiziente Konzepte, die zur Kundenbindung beitragen und so ihre geschäftlichen Interessen langfristig sicherstellen. Dabei stützt sich unsere Kompetenz auf ein lückenloses Leistungsangebot, das der Multi-Channel-Strategie zugrunde liegt. Denn die konsequente Verknüpfung sämtlicher Kommunikationskanäle und die optimale Ausschöpfung von Synergien führt zu einer profitablen win-win-Situation.*

► **Wir machen aus Ihren Kosten Peanuts!**

[www.getaline.de](http://www.getaline.de)

getaline CommCenter-Network GmbH

Friedrich-Ebert-Damm 111c · 22047 Hamburg

Telefon 040/646 046-0 · Telefax 040/646 046-25 · [info@getaline.de](mailto:info@getaline.de)



JUST GET CONNECTED