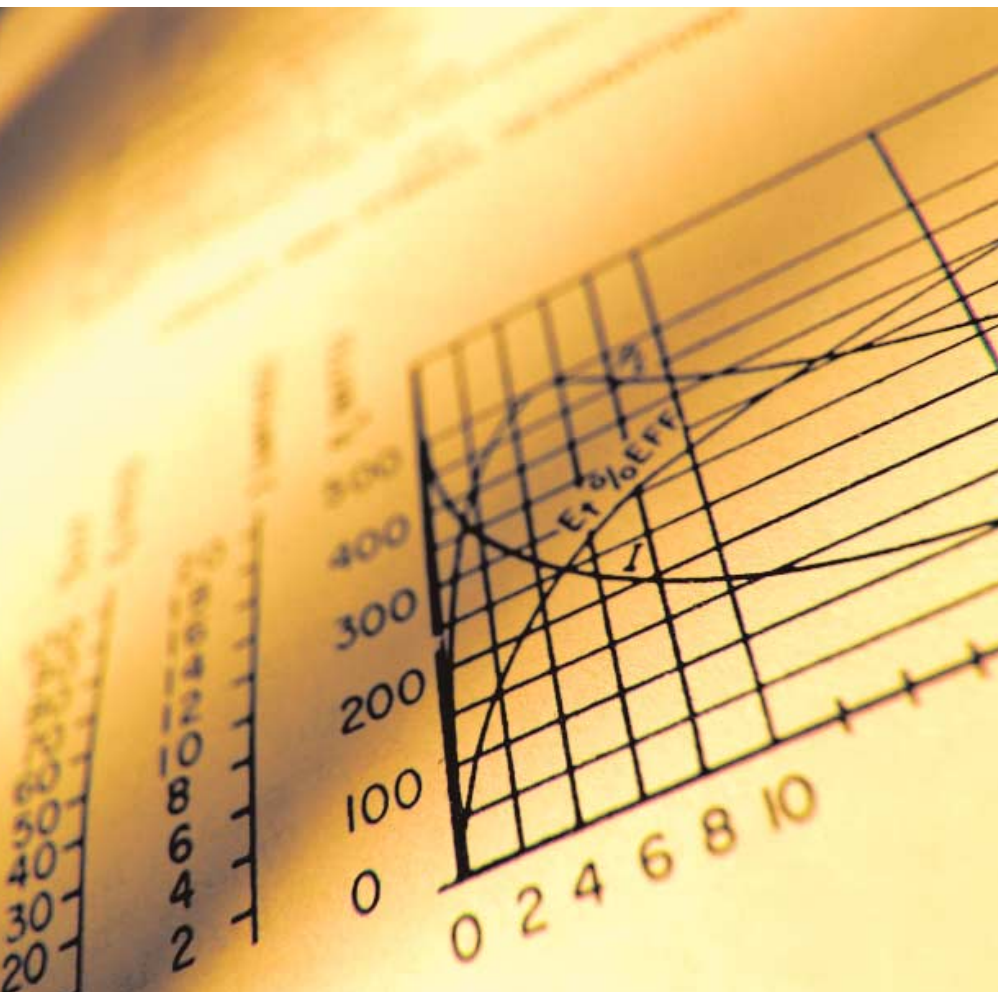


## Controlling

In nur einem Jahrzehnt hat der Call Center-Bereich derart starke Impulse geliefert, dass das Erscheinungsbild von Unternehmen sich deutlich verändert hat. Die rasante Entwicklung hat viele gute Optimierungsideen hervorgebracht. Aktuell wird vielfach die Frage diskutiert wie Call Center und vergleichbare Organisationseinheiten am besten gesteuert („controllt“) werden können

# Neue Konzepte im Call Center-Controlling



**D**ie Anforderungen an ein Controlling-Konzept werden vor allem geprägt durch ständig steigende Anforderungen auf der Kundenseite, hohe Personal- und Infrastrukturkosten sowie gestiegene Anforderungen an Mitarbeiterführung und -motivation.

Sowohl für heutige als auch künftige Organisationsformen sind deshalb integrierte Controlling-Instrumente zu entwickeln, die zumindest die Perspektiven Kunde, Wirtschaftlichkeit und Mitarbeiter berücksichtigen.

Sich allerdings beim Entwurf eines Controlling-Instrumentes ausschließlich auf die traditionelle Rolle von Call Centern zu beziehen, scheint zu kurz gegriffen zu sein.

Aufgegriffen haben diesen Trend bereits die CallCenter-Dienstleister, die sich dafür rüsten, ganze Prozessketten der Kundenkommunikation zu übernehmen („Business-Process-Outsourcing“).

Auch in Inhouse-Call Centern sind entsprechende Tendenzen zu beobachten.

## Call Center-Organisation im Wandel

Organisationstheoretisch betrachtet, gewinnt die prozessuale Sicht der Dinge an Bedeutung. Idealerweise sollte ein Unternehmen sich vor allem auf Kunden hin ausrichten, wenn es erfolgreiches Service- und Qualitätsmanagement betreiben will. Unternehmen sind eine fortlaufende Wertschöpfungskette vom Zulieferer bis zum Kunden. Diese konsequente Ausrichtung an steigende Kundenanforderungen erfordert durchgängige Prozesse und die Optimierung der einzelnen Schritte.

Schreitet diese Entwicklung voran, werden Call Center von morgen vielmehr Prozess Center sein, deren Aufgabe in der Übernahme und dem Management von kompletten Unternehmensprozessen besteht.

## Qualitative Aspekte

Qualitative Aspekte gewinnen an Bedeutung, weil die Konzentration auf quantitative Maßnahmen zu einseitig und nicht immer mit Erfolg gekrönt war. Die Bedeutung solcher Maßnahmen zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen soll nicht in Zweifel gezogen werden. Aber langfristige Existenzsicherung funktioniert nicht ohne Kundengewinnung und -bindung. Die Bedeutung von Service- und Qualitätsmanagement nimmt deshalb umso stärker zu, je weiter die Emanzipation der Kunden voranschreitet. Für eine Maximierung des Nutzwertes der Kunden reicht die schnelle und freundliche Bedienung allein nicht mehr aus. Vielmehr muss eine Beziehung zu Kunden hergestellt und aufrecht erhalten werden, was ein „Sich-einstellen“ auf die Bedürfnisse impliziert. Die gesamte Kundenbeziehung und vor allem das Gespräch selbst müssen die Erwartungen der Anrufer reflektieren. Da sich Qualität aus der Übereinstimmung der Kundenerwartungen ergibt, müssen die Kriterien zu ihrer Definition konsequent aus der Kundenperspektive festgelegt werden.

## Mitarbeiterfrage

Die Veränderung des Aufgabengebietes von Call Centern bleibt auch nicht ohne Auswirkungen auf das Profil der

Agents und der damit verbundenen Personalorganisation und -entwicklung. Bei zunehmender Qualifikation steigt die Verantwortung der Agenten und ihr Beitrag an der Maximierung des Kundennutzens. Die Bedeutung der Agenten-Kunden-Interaktion für die Qualität der gesamten Kundenbeziehung rangiert gleich hinter der des Kernproduktes, weshalb gerade Arbeitszufriedenheitsaspekte in den Mittelpunkt des Interesses rücken. Denn eine bestimmte Arbeitsleistung lässt sich nicht verordnen, sondern muss kultiviert werden. Ein Controlling-Modell muss dies nachvollziehbar machen und aufzeigen, wie Arbeitszufriedenheit und ökonomische Größen zusammenhängen.

### (1) Balance

Unter Annahme der so genannten Instrumentalthese, dass Unternehmen als Koalitionen verstanden werden können, die von den Teilnehmern Kunden, Mitarbeitern und Kapitalgebern dazu benutzt werden, ihre individuellen Ziele zu realisieren, besteht die Controllingfunktion im Kern darin, die Erwartungen auszugleichen und ein organisationales Gleichgewicht zu unterstützen. Die Leistungsprozesse müssen so gesteuert werden, dass einerseits die Anforderungen der Umwelt (also der Kunden) erfüllt werden, an die die Organisation ihre Leistungen abgeben will und dass andererseits die Anforderungen der Agenten befriedigt werden, die diese Leistungen erbringen sollen. Dazu müssen die Einzelziele operationalisiert und zu einem Kennzahlensystem kombiniert werden, das möglichst viele Wirkungszusammenhänge berücksichtigt.

### (2) Operative und strategische Aspekte

Damit die Steuerung zeitnah erfolgen kann, müssen die Indikationen laufend aktualisiert werden. Je nach Messgröße und Erhebungsmethode kann dies minütlich, täglich oder in größeren Abständen (beispielsweise wöchentlich bzgl. der Arbeitszufriedenheit) geschehen. Die realtime-Steuerungsfähigkeit ist jedoch nur ein Element des Gesamtcontrollings. Neben den operativen sind noch die

strategischen Aspekte zu berücksichtigen. Auch wenn Call Center-Controlling keine strategische Aufgabe ist, tragen Call Center-Aktivitäten doch zumindest zur Umsetzung von Unternehmensstrategien bei. Die Verzahnung des operativen Controllings und des strategischen Unternehmenscontrollings kommt deshalb besondere Bedeutung zu. Die prozessuale oder auch systemische Herangehensweise fördert diese Integrationsnotwendigkeit.

## Optimierung durch CORONET-Modell

Ziel von CORONET ist die Entwicklung eines Controlling-Modells, das die Umsetzung von Unternehmensstrategien sicherstellen soll. Dabei werden zufallsgesteuerte bzw. kundenfrequenzabhängige Organisationseinheiten unter Berücksichtigung der grundlegenden Perspektiven Kunden- und Arbeitszufriedenheit sowie Wirtschaftlichkeit betrachtet. Es soll Zustände nicht nur analysieren und interpretieren helfen, sondern die Auswirkungen unterschiedlicher Bedingungskonstellationen – auch auf die vor- und nachgelagerten Prozessschritte – nachvollziehbar machen, um Entscheidungen bezüglich geeigneter Gegensteuerungsmaßnahmen fällen zu können. Mit Hilfe des CORONET-Modells sollen so die Grundlagen für komplexe Simulationen für zufallsgesteuerte Organisationseinheiten aller Art möglich gemacht werden. Die Erhebungen beginnen im Sommer 2004. Interessenten erfahren mehr unter [www.coronet-online.de](http://www.coronet-online.de). Kooperationspartner ist die Universität Hamburg, Professor Dr. Willi Küpper. Die Organisation und Koordination übernehmen Dr. Florian Schümann und Dipl.-Kfm. Horst Tisson. ■

Dr. Florian Schümann



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

Tel: (0170) 9236186  
E-Mail: [florian.schuemann@coronet-online.de](mailto:florian.schuemann@coronet-online.de)  
[coronet-online.de](http://coronet-online.de)