

Die Balanced Scorecard als ein Steuerungsinstrument für Call Center

Handlungshilfe



CCall - erfolgreich und gesund arbeiten im Call Center

Das Projekt CCall wird gefördert durch das
Bundesministerium für Arbeit und Sozial-
ordnung.

Der vorliegende Bericht wurde im Auftrag
der Verwaltungs-Berufsgenossenschaft er-
stellt durch:

Berufsgenossenschaftliches Institut
Arbeit und Gesundheit
Königsbrücker Landstr. 2
01099 Dresden

Dr. Thomas Kohstall (verantwortlich)
Dirk Lauterbach
Dr. Andreas Lüdeke

Hamburg, *Februar 2002*

Inhaltsverzeichnis

I	Einleitung	4
II	Die Grundlage des Steuerungsinstrumentes „Balanced Scorecard“	5
III	Zielsetzung des Instrumentes zur Unternehmenssteuerung im Call Center	6
IV	Die Ebenen des Steuerungsinstrumentes „Balanced Scorecard“	8
	IV.1 Die Prozessperspektive	11
	IV.2 Die Mitarbeiterperspektive.....	20
	IV.3 Die Kundenperspektive	23
	IV.4 Die Finanzperspektive	25
V	Der Einsatz des Steuerungsinstrumentes im Unternehmen.....	27
VI	Die „Balanced Scorecard“ als Steuerungsinstrument für Call Center	29
VI	Die „Balanced Scorecard“ als Steuerungsinstrument für	29
	Call Center	29
VII	Literaturverzeichnis.....	41

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Call Center Balanced Scorecard.....	9
Abbildung 2: Entwicklung des Telefonieranteils (fiktiv).....	12
Abbildung 3: Mitarbeiterproduktivität – Telefonieranteil – Portfolio...	14
Abbildung 4: Mitarbeiterproduktivität – Servicelevel – Portfolio	17
Abbildung 5: Entwicklung des Anteils der drei größten Auftraggeber am Gesamtauftragsvolumen (fiktiv)	23
Abbildung 6: Entwicklung der Mitarbeiterproduktivität (fiktiv)	25
Abbildung 7: Entwicklung des Cash Flow (fiktiv)	26
Abbildung 8: Der Einsatz des Steuerungsinstruments im Unternehmen	26

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erläuterungen zum Portfolio „Mitarbeiterproduktivität/ Telefonieranteil“	15
Tabelle 2: Erläuterungen zum Portfolio „Mitarbeiterproduktivität/ Servicelevel“	18
Tabelle 3: Krankenstand Call Center Branche	21
Tabelle 4: Fluktuation Call Center Branche	21
Tabelle 5: Basisschulung (Durchschnitt der Call Center Branche).....	22
Tabelle 6: Weiterbildung (Durchschnitt der Call Center Branche).....	22

I Einleitung

Wenngleich auch die Call Center-Branche sich der allgemeinen Konjunkturflaute nicht entziehen konnte¹, ist die Anzahl der Call Center in den letzten Jahren stark angestiegen. In den Jahren von 1998-2000 ist eine Zunahme um 20% zu beobachten. Dabei gehen die Angaben über die Anzahl der Call Center in Deutschland weit auseinander. Sie liegen zwischen 1500 und 4000 Call Centern².

Ebenso ist das Call Volumen seit 1998 sowohl im Inbound- als auch im Outbound-Bereich explodiert. Im Inbound-Bereich eines Call Centers werden die eingehenden Telefongespräche bearbeitet, während im Outbound-Bereich die ausgehenden Gespräche („aktives“ Telefonieren) organisiert und bearbeitet werden.

Call Volumen steigt rasant

Trotz der starken Zunahme von Call Centern und Call Center-Agenten können die Call Center dem wachsenden Kommunikationsbedürfnis der Kunden jedoch nur zum Teil gerecht werden. Die breit angelegte Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001 weist hier deutlich schlechtere Service-Kennzahlen gegenüber früheren Jahren auf. Gleichzeitig haben sich die Erwartungen der Kunden an Qualität und Service erhöht. Die Erwartung der Kunden, so schnell wie möglich zum Agenten durchgestellt zu werden, steigt offensichtlich stetig an. Die Halbierung der mittleren Zeit bis zum Auflegen des Anrufers spiegelt diese Tendenz deutlich wider.³

Gesteigerte Erwartungen der Kunden

Zunehmender Wettbewerb und steigende Kosten durch zunehmende Qualitätsanforderungen stellen die Call Center vor große Herausforderungen. Für viele Call Center sind Effizienzsteigerungen dringend erforderlich, um ihr Überleben zu sichern. Das vorliegende Steuerungsinstrument will hierzu einen Beitrag leisten.

Effizienzsteigerung erforderlich

¹ Vgl. Pressemitteilung, Call Center Markt auf Konsolidierungskurs, S. 1

² Vgl. CCall Report 1, Branchenbild Call Center, 2001, S. 18

³ Vgl. Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, S. 14-15.

II Die Grundlage des Steuerungsinstrumentes „Balanced Scorecard“

Nahezu alle Call Center verfügen über finanzielle und nicht finanzielle Kennzahlen. Viele jedoch verwenden ihre Kennzahlen lediglich in Bezug auf die Erlangung eines taktischen Feedbacks bzw. zur Erhaltung der Kontrolle über kurzfristige Operationen. Aspekte, die über das Tagesgeschäft eines Call Centers hinausweisen und den langfristigen Erfolg sichern sollen, können so nicht gesteuert werden.

Das hier vorgestellte Steuerungsinstrument der Balanced Scorecard soll dazu beitragen, die in dieser Hinsicht bestehenden Defizite der Unternehmensführung zu reduzieren. Der These folgend, dass gesunde Mitarbeiter wesentlich für ein „gesundes“ Unternehmen sind, wurden Aspekte des Krankenstandes und der Gesundheit der Mitarbeiter in das Steuerungsinstrument implementiert.

Entstanden ist die Balanced Scorecard Anfang der 90er Jahre an der Harvard Business School. Robert S. Kaplan und seine Mitarbeiter untersuchten das Problem, inwieweit das vorrangig an finanziellen Größen orientierte Berichtswesen der Unternehmen um nicht finanzielle Kriterien ergänzt werden könnte.⁴ Sie kamen zu dem Schluss, dass bereits wenige Maßgrößen ausreichen, um ein Unternehmen erfolgreich steuern zu können. Entscheidend sei, dass neben den zentralen Erfolgsgrößen (Ergebnisse) auch die für den Erfolg verantwortlichen Faktoren (Befähiger) erfasst werden.

Balanced
Scorecard

In die Balanced Scorecard sollen somit alle relevanten Erfolgsfaktoren und Werttreiber des Unternehmens einbezogen werden. Um diese zu erkennen, wird das Unternehmen aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Ziel ist es, Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen den Perspektiven zu ermitteln. Zu jeder dieser Perspektiven werden Ziele, Kennzahlen sowie Maßnahmen entwickelt und festgelegt.

Weitere Ziele der Balanced Scorecard sind die Abbildung und Planung der strategischen Zielsetzung des Unternehmens, sowie die Kommunikation und das Herunterbrechen dieser Ziele auf die operative Unternehmensebene und die Verfolgung von Veränderungen.

⁴ Vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P., Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, 1997.

III Zielsetzung des Instrumentes zur Unternehmenssteuerung im Call Center

In einem Call Center fehlen oft Informationen über die Faktoren, die für den Erfolg bzw. den Misserfolg im wesentlichen verantwortlich sind.

Das hier vorgestellte Steuerungsinstrument soll den Betreiber und/oder die Verantwortlichen im Call Center befähigen, einen Überblick über die wesentlichen Prozesse und die für die Unternehmenssteuerung relevanten Kennzahlen zu erhalten.

Wesentliche Prozesse und Kenngrößen abbilden

Der Erfolg bzw. der Misserfolg eines Call Centers bemisst sich letztendlich an seinen finanziellen Ergebnissen wie z. B. dem Cash Flow. Der ökonomische Erfolg des Call Centers ist Resultat eines Wertschöpfungsprozesses. Um das Unternehmen zu steuern, werden deshalb auch Informationen über die Faktoren, die wesentlich auf die Entwicklung des Wertschöpfungsprozesses einwirken, benötigt. U.a. sind hier Informationen über die Effizienz der Prozesse, über das Potential der Mitarbeiter und die Qualität der Dienstleistungen zu nennen.

Das vorliegende Instrument soll die Informationsbasis im Unternehmen verbreitern sowie qualitativ verbessern.

Das Steuerungsinstrument soll dazu dienen, Informationen zu gewinnen, mit denen der Erfolg der Unternehmensstrategie überprüft und gegebenenfalls der Bedarf für eine Veränderung dieser Unternehmensstrategie erkannt werden kann. Hierzu wurde eine strukturierte Sammlung von Kennzahlen zusammengestellt. Die Kennzahlen, ihr Vergleich mit Zielwerten und die Verfolgung der zeitlichen Entwicklung zentraler Kennzahlen soll die Call Center Führungskräfte beim Aufbau eines umfassenden Steuerungsinstrumentes unterstützen.

Datenqualität verbessern

Das Steuerungsinstrument entspricht dem Konzept der Balanced Scorecard. Obwohl es „die“ Balanced Scorecard nicht gibt, bietet das im folgenden vorgestellte Instrument dennoch eine Vorlage, mit deren Hilfe eine Definition, Umsetzung und Kontrolle der unternehmerischen Zielsetzungen erfolgen kann.

Basierend auf dem Konzept der Balanced Scorecard wurde ein Kriterienkatalog entwickelt, der sich speziell an Call Center, die über noch kein umfassendes Controlling- und Steuerungsinstrumentarium verfügen, richtet. Weil dies vor allem auf kleinere Call Center zutrifft, ist der Katalog entsprechend knapp gefasst, um so den erforderlichen Arbeitsaufwand im Unternehmen in einem überschaubaren Rahmen zu halten.

Balanced Scorecard als Grundgerüst

Der Kriterienkatalog kann Call Center-Betreibern und -Führungskräften als Grundlage für eine umfassende, aber überschaubare Analyse und Planung aller unternehmerischen Aktivitäten dienen. Er sollte in seiner praktischen Anwendung jedoch nicht blind kopiert und auf das eigene Unternehmen übertragen werden. Ein gewinnbringender Lern- und Entwicklungsprozess ist nur möglich, wenn es gelingt, dass Instrument speziell auf die Belange des eigenen Unternehmens auszurichten und kontinuierlich einzusetzen.

Balanced
Scorecard
individuell
gestalten

IV Die Ebenen des Steuerungsinstrumentes „Balanced Scorecard“

Die Entwicklung einer Balanced Scorecard dient vor allem dazu, die Faktoren zu erkennen, die wesentlich für den Erfolg des Call Centers sind. Die Faktoren, die als besonders erfolgswirksam zu betrachten sind, lassen sich verschiedenen Perspektiven der Betrachtung eines Call Centers zuordnen. Die vorliegende Balanced Scorecard erfasst die folgenden vier Perspektiven:

- Prozesse
- Mitarbeiter
- Kunden
- Finanzen.

Den einzelnen Perspektiven werden Kennzahlen zugeordnet, welche die erfolgswirksamen Faktoren quantitativ abbilden sollen. Damit eine Steuerung des Call Centers mit Hilfe der Kennzahlen möglich ist, werden Vergleichsgrößen benötigt. Diese lassen sich bei wiederholtem Einsatz des Steuerungsinstrumentes durch die Darstellung der Entwicklung des Call Centers generieren. Weitere wichtige Informationen bietet der Vergleich mit Benchmarks der Call Center Branche.⁵

Unternehmens-
steuerung
durch Orien-
tierung an
Zielwerten

Für eine umfassende Selbstbewertung des Call Centers stehen eine Reihe von Benchmarkingstudien zur Verfügung. Die umfangreichste ist die Call Center-Benchmarkingstudie für Deutschland der profiTel GmbH und Co. KG. Diese Studie erhebt Daten der Call Center Branche zur Kostenstruktur, der Personalorganisation, der Anrufabwicklung und dem Servicelevel, zur technischen Ausstattung und zur Qualitätsmessung im Call Center. Die mit Fragebögen seit 1998 in jedem Jahr erhobenen Daten werden in aufbereiteter Form veröffentlicht. Das ebenfalls veröffentlichte Branchenoptimum gibt einen Hinweis auf Best Practice Lösungen in der Branche. Als weitere Benchmarkingstudien können z. B. die Studien „Benchmarks für Call Center im Finanzdienstleistungssektor“ von M. Frede sowie „Benchmarks für Call Center“ von BL Concept Hamburg⁶ genannt werden.

Call Center
Benchmarkstu-
dien

Wie eine Bewertung der Situation des Call Centers mit dem Steuerungsinstrument aussehen könnte, beschreibt der folgende Abschnitt. Dort findet sich auch eine Einführung in die verschiedenen Perspekti-

⁵ Benchmarks sind Referenz- oder Orientierungspunkte, mit denen die eigene Leistung verglichen werden kann. Ziel eines systematischen Benchmarkings ist das Verbessern der eigenen Produkte und Verfahren durch Auseinandersetzung und Vergleich mit dem Vorbild eines Vergleichspartners. Zum systematischen Benchmarking vgl. z. B. Töpfer, A. (Hrsg.), Benchmarking – Der Weg zu Best Practice, Berlin, 1997.

⁶ In Böse/Flieger, Braunschweig, 1999, S. 162 ff

ven des Steuerungsinstruments. Außerdem werden die verschiedenen Verknüpfungen, die zwischen den Perspektiven bestehen, vorgestellt. Einen diesbezüglichen Überblick (Ursache-Wirkungs-Beziehungen) gibt Abbildung 1.

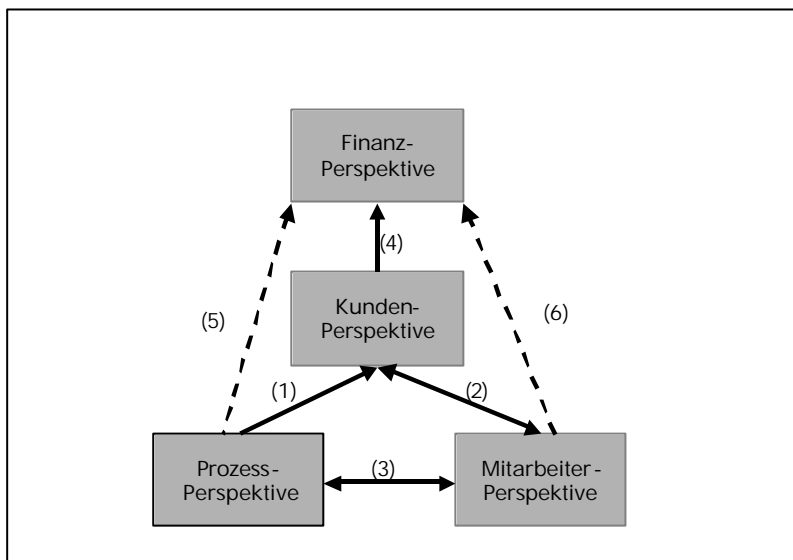


Abbildung 1: Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Call Center Balanced Scorecard

Die Basis des Erfolges eines Call Centers sind engagierte Mitarbeiter und effiziente Unternehmensprozesse. Effiziente Prozesse sichern die gute Erreichbarkeit des Call Centers (Pfeil 1) und engagierte Mitarbeiter eine hohe Qualität der durchgeführten Gespräche (Pfeil 2). Eine hohe Erreichbarkeit und eine hohe Gesprächsqualität sind Voraussetzungen, um weitere Auftraggeber (Kunden) für das Call Center zu gewinnen und die Bindung zu den bestehenden Kunden zu verfestigen. Mit Kundenbindung und Markterfolg kann sich dann auch finanzieller Erfolg einstellen (Pfeil 4).

Die zuvor beschriebenen Zusammenhänge verbinden Werttreiber im Bereich der Unternehmensprozesse sowie der Mitarbeiter mit den Erfolgsfaktoren der Kundenperspektive und dem Finanzergebnis. Vielfältige Verknüpfungen bestehen jedoch auch zwischen den Leistungstreibern der Prozess- und der Mitarbeiterperspektive. Hier sind vor allem die Konsequenzen der Gestaltung der Unternehmensprozesse z. B. im Bereich der Telefonierzeit für die Mitarbeiter zu beachten.

Z. B. kann eine hohe Erreichbarkeit des Call Centers zu einer hohen Beanspruchung der Mitarbeiter führen, was sich wiederum negativ auf die Qualität der Arbeit auswirken kann. Diese Beziehung zwischen den Perspektiven wird durch den Pfeil (3) dargestellt.

In die Balanced Scorecard eingebettete Ursache-Wirkungs-Beziehungen dienen dazu, die Werttreiber und Erfolgsfaktoren des Call Centers zu erkennen und zu verbessern und schließlich eine stärkere finanzielle Leistung zu bewirken⁷. Für die Ermittlung des finanziellen Erfolges sind aber auch die Kosten der als Werttreiber identifizierten Faktoren zu berücksichtigen (Pfeile (5) und (6)). Hierzu können die Prozesskosten und die Personalkosten gehören.

⁷ Vgl. Kaplan/ Norton, 1997, S. 14



IV.1 Die Prozessperspektive

Die Kennzahlen dieser Perspektive erfassen die Leistungsfähigkeit der zentralen Prozesse des Call Centers. Die Leistungsfähigkeit der Call Center Prozesse ist von großer Bedeutung für die Erreichbarkeit des Call Centers und die Qualität der geführten Gespräche und Dienstleistungen. Mit der Gestaltung der Unternehmensprozesse wird somit auch über die Zufriedenheit der Auftraggeber und deren Kunden entschieden (vgl. Abbildung 1, Pfeil 1).

Verbesserung betrieblicher Verfahren

Die Gestaltung der Prozesse im Call Center berührt jedoch auch die Auslastung und somit das Ausmaß der Beanspruchung der Mitarbeiter (vgl. Abbildung 1, Pfeil 3). Damit diese Auslastung nicht zu einer dauerhaften Überbeanspruchung der Mitarbeiter führt, sollten in der Prozessperspektive auch Kennzahlen zur Mitarbeiterauslastung berücksichtigt werden.

In der Prozessperspektive wird nach folgenden Kriterien gefragt:

- | | |
|-----|---|
| 1.1 | Anzahl der Telefonarbeitsplätze |
| 1.2 | Calls pro Monat |
| 1.3 | Telefonieranteil |
| 1.4 | Kennzahlen der Servicelevel-Statistik (eingehende Anrufe) |
| 1.5 | Kennzahlen der Servicelevel-Statistik (ausgehende Anrufe) |

Kennzahlen der Prozessperspektive

Die Erreichbarkeit eines Call Centers hängt wesentlich von den Kapazitäten des Call Centers ab. Eine Möglichkeit diese zu bestimmen, besteht darin, die Anzahl der Telefonarbeitsplätze mit der Anzahl der Beschäftigten zu vergleichen.

Anzahl der Arbeitsplätze

In vielen Call Centern besteht ein Verhältnis von 1/1 zwischen Agenten und Telefonarbeitsplätzen.⁸ Berücksichtigt man, dass es sich bei den Beschäftigten häufig um Teilzeitarbeitskräfte handelt und oft im Schichtbetrieb gearbeitet wird, bestehen u.U. Überkapazitäten, welche die Erreichbarkeit des Call Centers nicht verbessern, aber zu Kosten führen. Bevor eine Entscheidung über die Einrichtung zusätzlicher Telefonarbeitsplätze gefällt wird, sollte daher die Planung des Personaleinsatzes auf mögliche Verbesserungsmöglichkeiten hin überprüft werden.

Eine Kennzahl, welche die Inanspruchnahme durch Anrufer des Call Centers abbildet, ist die Anzahl der Calls pro Monat. Ist hier eine Zu-

Calls pro Monat

⁸ Vgl. Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, S. 42.

nahme zu beobachten, wäre möglicherweise über die Ausweitung der Kapazitäten nachzudenken.

Für den Inbound-Bereich ist für das Jahr 2001 ein Median von 360.000 Calls pro Call Center und Jahr ermittelt worden. Für den Outbound-Bereich wurde ein Median von 85.218 Calls ermittelt.⁹ Bei letzteren handelt es sich um Netto-Calls. Als Netto-Calls werden Anrufe bezeichnet, die tatsächlich zustande gekommenen sind. Hiervon sind die Brutto-Calls zu unterscheiden, zu denen auch die Anwählerveruche gehören.

Eine Kennzahl, welche gleichzeitig als Indikator für die Erreichbarkeit des Call Centers und die Belastung der Mitarbeiter gilt, ist der Telefonieranteil. Dieser definiert sich wie folgt:

Entwicklung des Telefonieranteils

$$\text{Telefonieranteil} = \frac{\text{Telefonierzeit}}{\text{Arbeitszeit}} \times 100\%$$

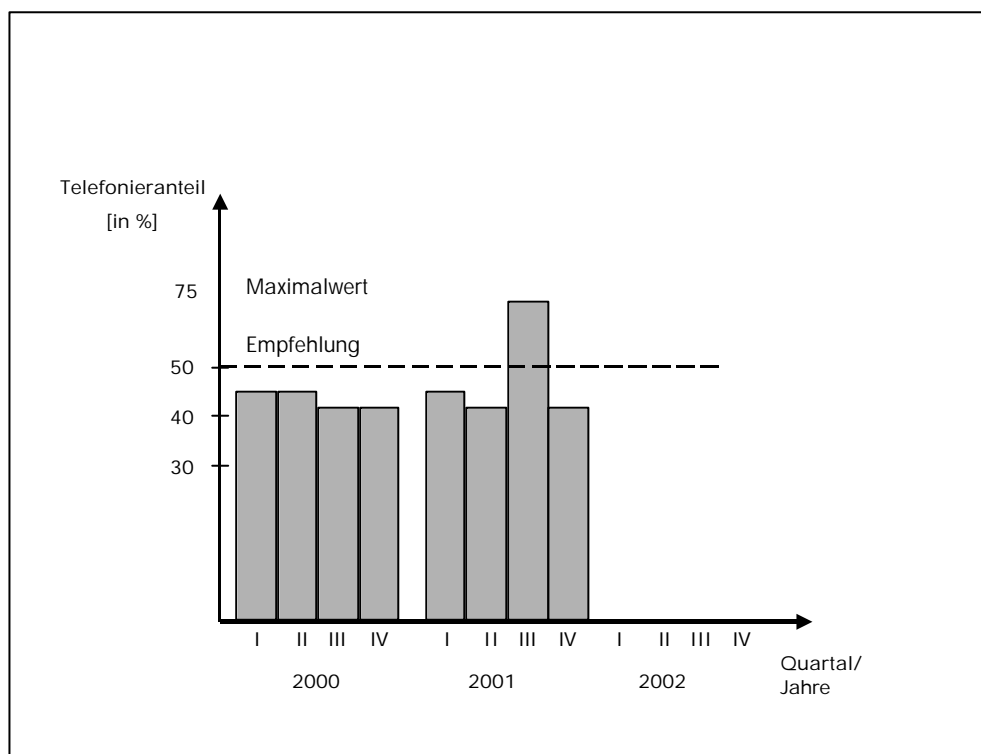


Abbildung 2: Entwicklung des Telefonieranteils (fiktiv)

⁹ Vgl. Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, Tabelle 15.

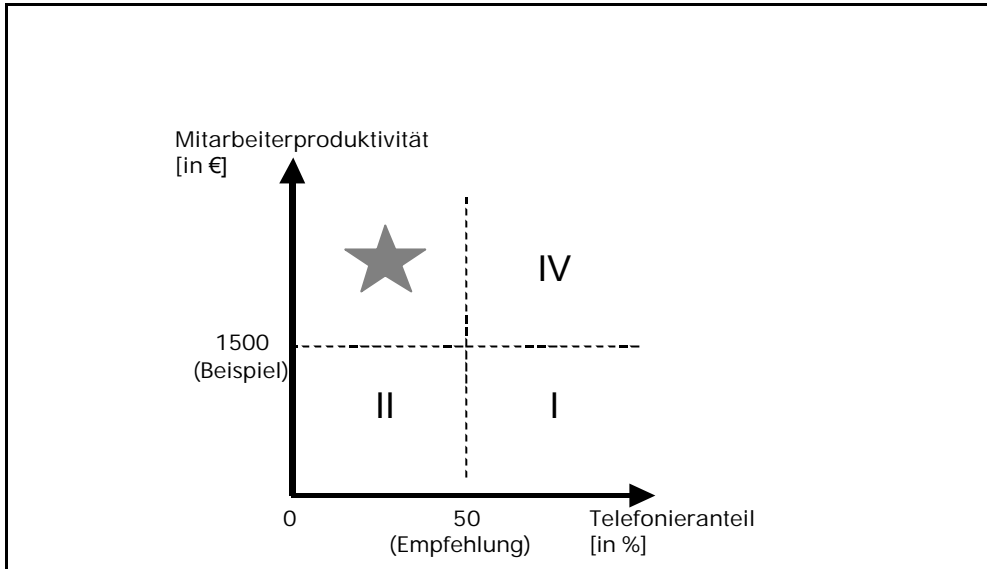
Abbildung 2 stellt beispielhaft die Entwicklung des Telefonieranteils eines Call Centers dar. Das Beispiel zeigt im dritten Quartal des Jahres 2001 einen deutlichen Anstieg des Telefonieranteils. Hierin kann für den Unternehmer ein wichtiger Frühwarnindikator gesehen werden.

Ein steigender Telefonieranteil bedeutet, dass unter anderem eine höhere Belastung der Stimme zu erwarten ist, welche wiederum zu gesundheitlichen Problemen und zu Ausfällen von Mitarbeitern führen kann. Als Maximalwert für die Telefonierzeit wird ein Telefonieranteil von 50% genannt¹⁰, diese Zahl beruht im Wesentlichen auf Erfahrungswerten. Bei Überschreitung dieses Wertes sollte über arbeitsorganisatorische Veränderungen nachgedacht werden.

Die Ausweitung des Telefonieranteils kann einerseits die Erreichbarkeit des Call Centers und somit auch die Kundenzufriedenheit positiv beeinflussen. Ein zu hoher Telefonieranteil kann jedoch bei Überlastung der Mitarbeiter andererseits einen negativen Einfluss auf die Mitarbeitermotivation und ihre Produktivität haben. Es empfiehlt sich deshalb bei der Leistungsbewertung des Call Centers einen Zusammenhang zwischen dem Telefonieranteil und der Mitarbeiterproduktivität herzustellen.

Die Leistungsbewertung des Call Centers lässt sich ähnlich der Portfoliomethode, wie in Abbildung 3 dargestellt, durchführen. Hierbei bildet der Telefonieranteil die unabhängige Größe, welche durch die Organisation der Arbeitsabläufe festgelegt wird. Die Mitarbeiterproduktivität ist die durch den Telefonieranteil beeinflusste, abhängige Größe.

¹⁰ Vgl. Menzler-Trott, E. (Hrsg.), Call Center Lösungen - Wege zur profitablen Kundenkommunikation, 2000.



Zusammenhang Mitarbeiterproduktivität und Telefonieranteil

Abbildung 3: Mitarbeiterproduktivität – Telefonieranteil – Portfolio

Die Einordnung des Call Centers in die 4-Felder-Matrix benötigt Zielwerte für die Mitarbeiterproduktivität und den Telefonieranteil. Für den Telefonieranteil sollte ein Zielwert von ca. 50% festgesetzt werden. Für die Mitarbeiterproduktivität ist ein Zielwert zu definieren. In der Abbildung wurde ein beispielhafter Zielwert von 1500 € pro Mitarbeiter festgelegt.

Die nachfolgende Tabelle 1 stellt beispielhaft für jeden Quadranten mögliche Ursachen vor, die zur Einordnung des Call Centers in den jeweiligen Quadranten führen. Außerdem werden Maßnahmen genannt, mit denen die Mitarbeiterproduktivität positiv zu beeinflussen ist.

Quadrant	Ursachen/Maßnahmen
I.	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonieranteil > 50% bei geringer Mitarbeiterproduktivität • Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> - Geringe Wertschöpfung durch Massengeschäft - Mangelhafte Qualität des Gesprächsleitfadens - Mangelhafte Mitarbeitermotivation • Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Aufträge mit anspruchsvolleren Beratungsleistungen und/oder höheren Abschlussprämien einwerben - Qualitätskontrolle der Gespräche der Call Center-Agenten - Reduzierung des Telefonieranteils durch z. B. Übernahme von Back Office Tätigkeiten - Schulung der Mitarbeiter
II.	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonieranteil < 50% bei geringer Mitarbeiterproduktivität • Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> - Geringe Wertschöpfung durch Massengeschäft - Mangelhafte Qualität des Gesprächsleitfadens • Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Aufträge mit anspruchsvolleren Beratungsleistungen und/oder höheren Abschlussprämien einwerben - Qualitätskontrolle der Gespräche der Call Center-Agenten
★	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonieranteil < 50% bei hoher Mitarbeiterproduktivität • Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> - Optimale Einsatzplanung der Mitarbeiter • Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Keine
IV.	<ul style="list-style-type: none"> • Telefonieranteil > 50% bei hoher Mitarbeiterproduktivität • Ursache: <ul style="list-style-type: none"> - Aufträge mit anspruchsvollen Beratungsleistungen und/oder hohen Abschlussprämien - Hohe Qualität des Gesprächsleitfadens • Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeitermotivation beobachten (z. B. Fehlzeiten, Fluktuationsrate) - mittelfristig Telefonieranteil reduzieren, um einer zu hohen Belastung z. B. der Stimme vorzubeugen

Tabelle 1 Erläuterungen zum Portfolio „Mitarbeiterproduktivität/ Telefonieranteil“

Eine weit verbreitete Kennzahl zur Bestimmung der Leistungsfähigkeit eines Call Centers im Inbound-Bereich ist der Servicelevel. Über 80% der Führungskräfte eines Call Centers ziehen diese Kennzahl zur Leistungsbemessung heran.¹¹

Der Servicelevel gibt an, wie viel Prozent der Anrufer innerhalb einer bestimmten Zeit einen Call Center-Agenten erreichen. Der Servicelevel wird durch ein Zahlenverhältnis, wie z. B. 60/90 ausgedrückt. Ein Servicelevel von z. B. 60/90 gibt an, dass 60% aller Anrufe in 90 Sekunden einen Agenten erreichen. Dies bedeutet umgekehrt, dass 40% aller Anrufer länger als 90 Sekunden warten müssen, bis ihr Gespräch entgegengenommen wurde.

Eine Erhebung in der Call Center Branche ergab für den Servicelevel einen Mittelwert von 80/20.¹² Im internationalen Vergleich ist dies ein relativ guter Servicelevel, der für ein Call Center grundsätzlich empfehlenswert ist.

Die profiTel-Studie von 2001 kommt zu dem Ergebnis, dass die mittlere Zeit bis zum Auflegen des Anrufers (Abbruch vor der persönlichen Entgegennahme des Anrufs) um 50% gesunken ist. Hier zeigt sich die sinkende Bereitschaft der Anrufer, längere Wartezeiten in Kauf zu nehmen. Im Inbound-Bereich des Call Centers sollte deshalb ein möglichst hoher Servicelevel angestrebt werden.

Der Servicelevel hängt wesentlich von der Anzahl der sprechbereiten Mitarbeiter ab. Erhöht sich ihre Anzahl, erhöht sich auch der Servicelevel. Mit einer Ausweitung des Servicelevels reduziert sich die Warteschlange der Anrufer beim jeweiligen Agenten. Dieser erlebt die Erhöhung des Servicelevels als Entlastung von seiner Telefoniertätigkeit. Mit dem Servicelevel lässt sich die Zufriedenheit der Kunden und damit auch der finanzielle Erfolg entscheidend beeinflussen. Für die Bewertung des Call Centers gilt es daher, einen Zusammenhang zwischen dem Servicelevel und einer Kennzahl der Finanzperspektive herzustellen.

Die Analyse dieses Zusammenhangs wird im folgenden beispielhaft für den Zusammenhang von Servicelevel und Mitarbeiterproduktivität durchgeführt. Die Mitarbeiterproduktivität ist eine Kennzahl der Finanzperspektive, welche sich durch das Verhältnis aus Umsatz und Anzahl der Mitarbeiter bestimmt:

$$\text{Mitarbeiterproduktivität} = \frac{\text{Umsatz}}{\text{Mitarbeiteranzahl}}$$

¹¹ Vgl. Frede, M., Benchmarks für Call Center im Finanzdienstleistungssektor, 1999, S. 77.

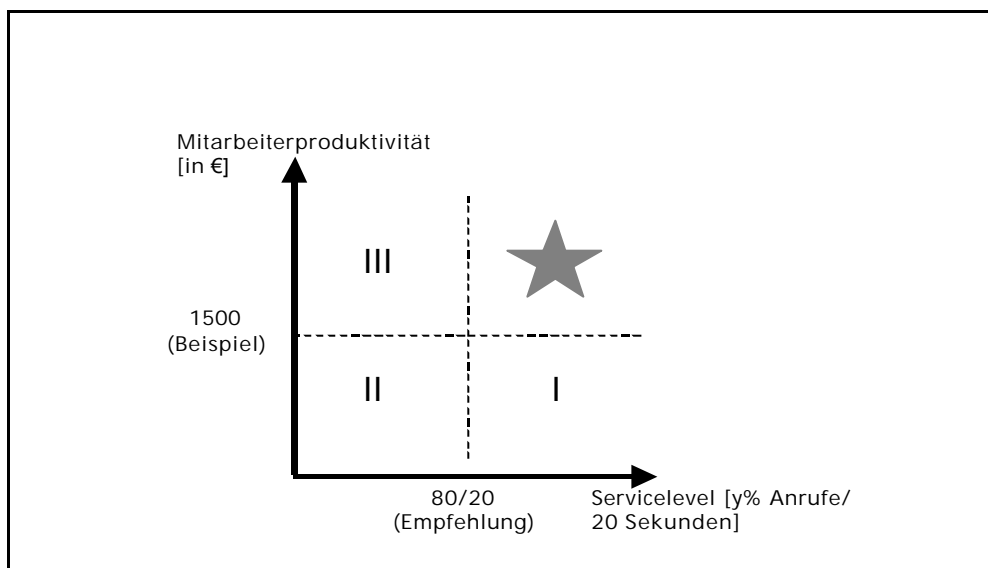
¹² Vgl. Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, S. 35. In der Studie Frede, M., Benchmarks für Call Center im Finanzdienstleistungssektor, 1999, S. 88, wurde ein Mittelwert für den Servicelevel von 81/18 ermittelt.

Zur Bewertung des Ist-Zustandes des Call Centers hinsichtlich Servicelevel und finanziellem Erfolg empfiehlt sich wiederum eine Portfolioanalyse.

Hierbei steht die horizontale Achse für die unabhängige Variable (Servicelevel) und die vertikale Achse für die abhängige Variable (Mitarbeiterproduktivität). Für den auf der horizontalen Achse abzutragenden Servicelevel wurde als konstante Bezugsgröße ein Zeitraum von 20 Sekunden vorgegeben. Diese Bezugsgröße wurde hier nur deshalb gewählt, weil viele der in der Literatur anzutreffenden Benchmarks sich ebenfalls auf diesen Zeitraum beziehen.

Durch die Definition einer Zielgröße der Mitarbeiterproduktivität und des Servicelevels lässt sich das Call Center in einen der vier Quadranten einordnen.

Bei der Definition der Zielgrößen sollte eine Orientierung an Benchmarks der Call Center Branche stattfinden. Für den Servicelevel ist hier der Wert 80/20 anzusetzen und für die Mitarbeiterproduktivität beispielhaft 1500 €.¹³



Zusammenhang Mitarbeiterproduktivität und Servicelevel

Abbildung 4: Mitarbeiterproduktivität – Servicelevel – Portfolio

Die nachfolgende Tabelle 2 stellt beispielhaft für jeden Quadranten mögliche Ursachen vor, die zur jeweiligen Einordnung des Call Centers führen. Außerdem werden Maßnahmen zur positiven Beeinflussung der Mitarbeiterproduktivität genannt.

¹³ Auch Call Center, die als Bezugsgröße für ihren Servicelevel eine andere Basis als 20 Sekunden gewählt haben, können sofort ihren Servicelevel abtragen, wenn ihr Servicelevel eindeutig größer oder kleiner als der Zielwert 80/20 ist. Ein Servicelevel z. B. von 81/18 ist eindeutig größer als der Zielwert, weil erstens der prozentuale Anteil der angenommenen Gespräche größer als der des Zielwerts ist und zweitens im Vergleich zum Zielwert die Gespräche schneller angenommen werden.

Quadrant	Ursachen / Maßnahmen
I.	<ul style="list-style-type: none"> • niedrige Mitarbeiterproduktivität bei hohem Servicelevel • Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> - Änderung der Zusammensetzung der Kundenaufträge - Mangelhafte Qualität des Gesprächsleitfadens • Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Akquirierung von Kundenaufträge mit höherer Wertschöpfung, Variationen in der angebotenen Produktpalette - Überarbeitung des Gesprächsleitfadens
II.	<ul style="list-style-type: none"> • niedrige Mitarbeiterproduktivität bei niedrigem Servicelevel • Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> - Überlastete und damit unzufriedene Mitarbeiter - Änderung der Zusammensetzung der Kundenaufträge • Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Organisation und Prozessabläufe optimieren, um den Servicelevel zu erhöhen - Qualitätskontrolle der Gespräche der Call Center-Agenten - Weiterbildung und Nachschulung der Mitarbeiter
III.	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Mitarbeiterproduktivität bei geringem Servicelevel • Ursachen: <ul style="list-style-type: none"> - sehr hohe Auslastung im Call Center, z. B. durch ein sehr gutes Produkt (Selbstläufer) • Maßnahme: <ul style="list-style-type: none"> - Erhöhung des Servicelevels durch organisatorische Veränderungen im Unternehmen (z. B. Erhöhung der Mitarbeiteranzahl)
★	<ul style="list-style-type: none"> • hohe Mitarbeiterproduktivität bei hohem Servicelevel • Ursache: <ul style="list-style-type: none"> - Optimaler Einsatz der Ressourcen im Call Center • Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> - Keine

Quadranten-
beschreibung
des Portfolios

Tabelle 2 Erläuterungen zum Portfolio „Mitarbeiterproduktivität/ Servicelevel“

Eine weitere Kennzahl der Servicelevel-Statistik mit der die durchschnittliche Auslastung der Agenten ermittelt werden kann, ist der Auslastungsgrad eines Agenten pro Stunde. Dieser gibt einen Hinweis auf die Effizienz des Personaleinsatzes. Er errechnet sich anhand der folgenden Formel:



<p>Auslastungsgrad=</p> $\frac{\text{mittl. Gesprächsdauer} \times \text{mittlere Zahl bearbeiteter Anrufe}}{60 \text{ min}} \times 100\% +$ $\frac{\text{mittl. Nachbearbeitungszeit} \times \text{mittlere Zahl bearbeiteter Anrufe}}{60 \text{ min.}} \times 100\%$
--

Berechnung
des Aus-
lastungs-
grades

Bei im Durchschnitt voller Auslastung des Agenten erhält man einen Auslastungsgrad von 100% pro Stunde. Für die Call Center Branche wurde eine mittlere Auslastung von 82,10% pro Stunde und Agent ermittelt.¹⁴

Eine zentrale Kennzahl zur Messung der Leistungsfähigkeit der Call Center Prozesse ist die Anzahl der *Netto-Kontakte pro Stunde* eines Agenten. Für das Jahr 2001 wurde hier ein Durchschnittswert von 9,06 Netto-Kontakten ermittelt.¹⁵ Hierbei gilt für das Verhältnis von Anwahlversuchen (Brutto-Kontakte) zu tatsächlich hergestellten Kontakten (Netto-Kontakte) ein durchschnittliches Verhältnis von 2/1.¹⁶ Die Differenz zwischen Brutto- und Netto-Kontakten erklärt sich durch verlorene Anrufe (sog. Lost Calls) oder abgebrochene Anrufe (sog. Abbrecher). Beim einem Lost Call legt der Anrufer bei einem Besetzzeichen auf, während ein „Abbrecher“ auflegt, während er sich in der Warteschleife des Call Centers befindet.

Kennzahlen
für ausgehen-
de Anrufe

Eine Kennzahl zur Messung der Effizienz der Agenten beim Führen von Outbound Calls ist der *Prozentsatz der Outbound Calls, die zu einem Verkaufserfolg führen*. Für diese Kennzahl wurde für das Jahr 2001 ein Durchschnittswert von 23,91% erhoben.¹⁷

Ein weiteres Kriterium, mit dem die Effizienz der Agenten gemessen werden kann, ist die *Anzahl der Verkäufe pro Stunde*. Hier wurde für das Jahr 2001 ein Durchschnittswert von 1,67 bestimmt.¹⁸

¹⁴ Vgl. Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, Tabelle 163/1.

¹⁵ Vgl. Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, Tabelle 193/1.

¹⁶ Vgl. Frede, M., Benchmarks für Call Center im Finanzdienstleistungssektor, 1999, S. 96.

¹⁷ Vgl. Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, Tabelle 193/1.

¹⁸ Vgl. Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, Tabelle 193/1.

IV.2 Die Mitarbeiterperspektive

Die Pflege und Entwicklung des Mitarbeiterpotentials sollte in einem Call Center zu den wichtigsten Unternehmenszielen gehören. Entsprechend ist es Ziel der Mitarbeiterperspektive, den Umgang des Unternehmens mit den Personalressourcen abzubilden und Fehlentwicklungen aufzudecken.

Folgende Kriterien werden in dieser Perspektive betrachtet:

- | | |
|-----|--|
| 2.1 | Anzahl der Beschäftigten |
| 2.2 | Schulung und Weiterbildung der Mitarbeiter |
| 2.3 | Krankenstand und Fluktuation |
| 2.4 | Gründe für Fluktuation |
| 2.5 | Gesundheitliche Probleme der Mitarbeiter. |

Kennzahlen
der Mitarbeiterperspektive

Die *Personalkosten* stellen den größten Kostenblock eines Call Centers dar (im Durchschnitt 64% des Jahresbudgets¹⁹).

Der bei einem hohen Krankenstand vorzuhaltende Personalpuffer und die durch Fluktuation verursachten Einarbeitungskosten haben einen großen Einfluss auf die Höhe der Personalkosten. Die Call Center-Betreiber sollten daher auch unter diesen Gesichtspunkten den Krankenstand und die Fluktuationsrate beachten. Darüber hinaus sind Krankenstand und Fluktuation wichtige Indikatoren der Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation. Mit ihnen kann der Erfolg der Unternehmensstrategie des Call Centers im Bereich der Mitarbeiterführung kontrolliert werden.

Als Vergleichsgrößen für die Bewertung der Unternehmensstrategie bieten sich die folgenden Durchschnittswerte der Call Center Branche²⁰ und anderer Branchen²¹ an:

¹⁹ Vgl. Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, S. 24.

²⁰ Vgl. Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, Tabelle 156. Hierbei ist der Krankenstand als Verhältnis der Arbeitsunfähigkeitszeiten zur Jahresarbeitszeit definiert. In der Studie Frede, M., Benchmarks für Call Center im Finanzdienstleistungssektor, 1999, S. 93, sind für Call Center im Finanzdienstleistungssektor durchschnittliche Fehlzeiten von 12,60 % ermittelt worden. Diese Studie definiert Fehlzeiten jedoch als Summe aus Arbeitsunfähigkeitszeiten und Urlaub relativ zur Jahresarbeitszeit.

²¹ Vetter, C.; Dieterich, C.; Acker, C., Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft, S. 286, in: Badura, B.; Litsch, M.; Vetter, C.; Fehlzeiten-Report 2000, Berlin, 2000. Die Zahlen entstammen der Datenerhebung der AOK und sind infolge der speziellen Versichertenstruktur der AOK nur bedingt repräsentativ. Charakteristisch für die Mitgliederstruktur der AOK ist ein relativ hoher Anteil von gewerblich Beschäftigten. Eine Kasse wie die DAK, die ihren Schwerpunkt bei Beschäftigten im Dienstleistungsbereich hat, weist dagegen den relativ niedrigen Krankenstand über alle Mitglieder von 3,50 % auf (DAK-Gesundheitsreport 2001, S. 37).

	durchschnittlicher Krankenstand (2000)
Call Center (generell)	6,58
Call Center (Schwerpunkt Outbound)	6,63
Call Center (Schwerpunkt Inbound)	5,77
Dienstleistungen	5,00
Baugewerbe	6,00

Krankenstand
und Fluktuati-
onsrate

Tabelle 3 Krankenstand Call Center Branche

Die Fluktuationsrate weist für die gesamte Call Center Branche den in den Erhebungsjahren 1998 bis 2000 im Durchschnitt sehr hohen Wert von 20,25% auf.²² Erwartungsgemäß wird dieser Wert von festangestellten Mitarbeitern unterschritten und von geringfügig Beschäftigten deutlich überschritten:

	Fluktuationsrate (in %)
Call Center generell	20,25
Festangestellte Mitarbeiter	18,53
Geringfügig Beschäftigte	52,27

Tabelle 4 Fluktuation Call Center Branche

Die Fluktuationsraten schwanken beträchtlich innerhalb der Call Center Branche. Die hohe Fluktuation hat sicherlich viele Ursachen. Eine Ursache dürfte in der oft fehlenden Übereinstimmung von Arbeitsaufgabe und Qualifikation der Mitarbeiter begründet liegen. Bei der Personalrekrutierung bestehen offensichtlich erhebliche Verbesserungsmöglichkeiten für die Call Center.

Krankenstand und Fluktuation sind Spätindikatoren der Qualität der Mitarbeiterführung. Um Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen, sind weitere Informationen erforderlich. Auch die Erhebung der *Gründe für ein Ausscheiden von Mitarbeitern* aus dem Unternehmen kann hier wertvolle Hinweise liefern. Weiterhin kann auch die *Erhebung der gesundheitlichen Probleme* der Mitarbeiter dazu beitragen, durch geeignete Maßnahmen dem Entstehen von Arbeitsunfähigkeiten frühzeitig entgegenzuwirken.

Bei der Erhebung der *Anzahl der Schulungen und Weiterbildungen* handelt es sich ebenfalls um einen Frühindikator. Mit dieser Kennzahl kann das Niveau der Aktivitäten im Bereich der Entwicklung der Mitarbeiterressourcen ermittelt werden. Das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter hat außerdem einen wichtigen Einfluss auf die Qualität der

Mitarbeiter-
qualifizierung

²² Vgl. Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, Tabelle 107/1 u. 2. Die Fluktuationsrate ist definiert als Personalabgang durch durchschnittlicher Personalbestand.

abgewickelten Gespräche. Mit den durchgeführten Qualifizierungsmaßnahmen lässt sich somit auch die Zufriedenheit der Kunden beeinflussen.

Als Vergleichsgrößen für die Bewertung der Qualifizierungsmaßnahmen können die folgenden Durchschnittswerte der Branche in den Befragungsjahren 1998-2000 dienen:²³

- Basisschulung (in Std. pro Jahr und Mitarbeiter):

	Inbound-Agent	Outbound-Agent
Call Center generell	116,57	73,82
Schwerpunkt Inbound	156,25	82,78
Schwerpunkt Outbound	95,00	41,40

Tabelle 5 Basisschulung (Durchschnitt der Call Center Branche)

- Weiterbildung (in Std. pro Jahr und Mitarbeiter):

	Inbound-Agent	Outbound-Agent
Call Center generell	67,12	54,53
Schwerpunkt Inbound	76,71	16,00
Schwerpunkt Outbound	0,00	60,86

Tabelle 6 Weiterbildung (Durchschnitt der Call Center Branche)

²³ Vgl. Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, Tabelle 144, 145.

IV.3 Die Kundenperspektive

Die Kundenperspektive soll die Zusammensetzung der Auftraggeber und die Attraktivität der Dienstleistungen des Call Centers (Markterfolg) erfassen.

Die Balanced Scorecard fragt nach folgenden Kennzahlen:

- 3.1 Anzahl der Auftraggeber
- 3.2 Beitrag der drei größten Auftraggeber zum Gesamtumsatz
- 3.3 Wiederholte Auftragsvergabe

Kennzahlen der Kundenperspektive

Die Anzahl der Auftraggeber und der prozentuale Anteil der drei größten Kunden am Gesamtumsatz als Kennzahlen bilden wesentliche Aspekte der Kundenstruktur ab. Insbesondere erhält das Call Center einen Hinweis auf seine Abhängigkeit von einzelnen Kunden.

Entwicklung des Auftragsvolumens

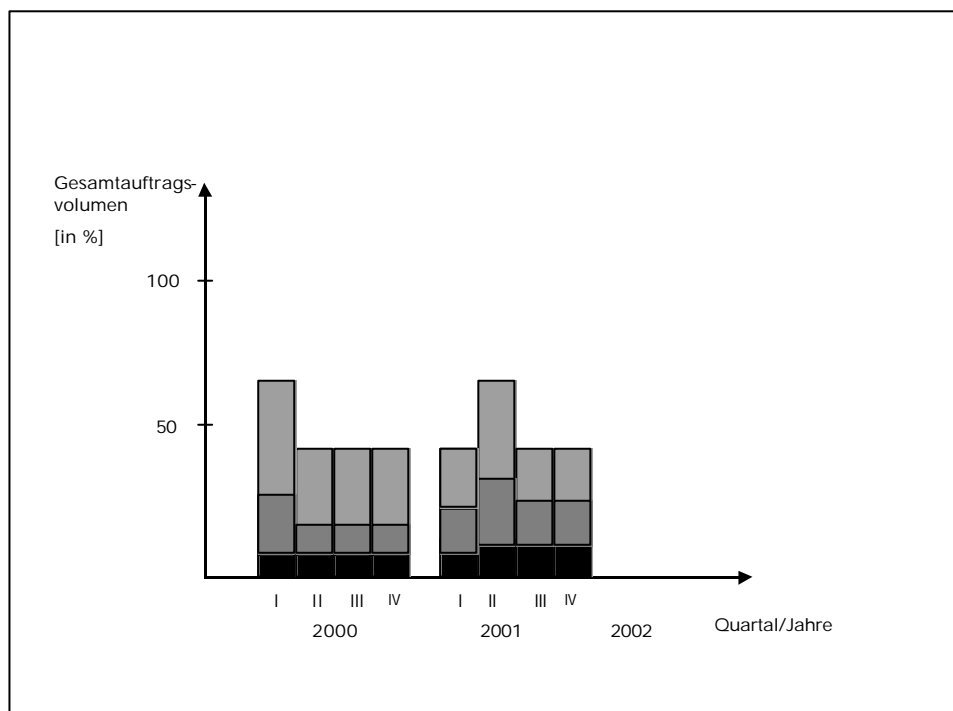


Abbildung 5: Entwicklung des Anteils der drei größten Auftraggeber am Gesamtauftragsvolumen (fiktiv)

Abbildung 5 dokumentiert beispielhaft die Entwicklung des Anteils des Auftragsvolumens der drei größten Auftraggeber am Gesamtauftragsvolumen. Dem Unternehmer bietet sich hier die Möglichkeit zu

überprüfen, inwieweit sich die Entwicklungen auf der Kundenseite im Einklang mit seinen strategischen Zielen bei der Akquirierung von Kunden befinden.

So zielt beispielsweise eine Konzentrationsstrategie auf eine möglichst geringe Anzahl von Auftraggebern bei einem hohen Grad an Spezialisierung ab. Demgegenüber konzentriert sich eine Differenzierungsstrategie auf eine möglichst breit gefächerte Auftraggeberlandschaft.

Die Kennzahl der wiederholten Auftragsvergabe kann als ein Indikator für die Kundenbindung und somit für die Kundenzufriedenheit interpretiert werden.

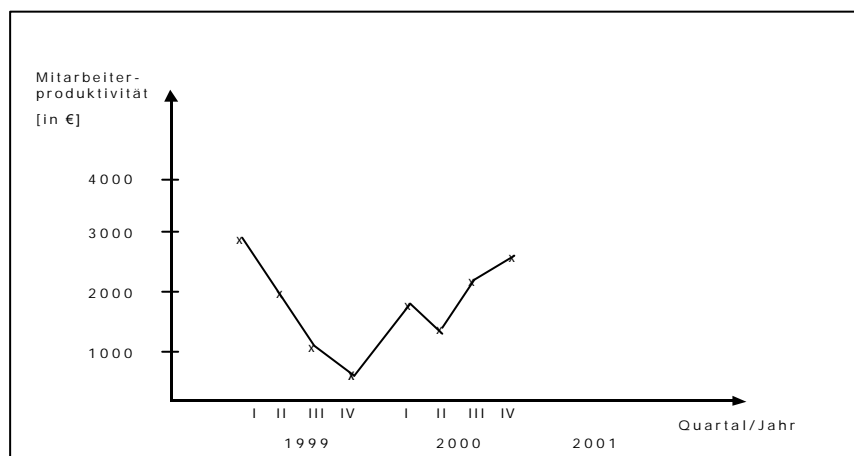
IV.4 Die Finanzperspektive

Die Finanzperspektive erfasst die wesentlichen finanziellen Ergebnisse des Call Centers. Um im Wettbewerb gegenüber seinen Konkurrenten bestehen zu können, muss das Call Center ökonomisch erfolgreich sein. Ob dies gelungen ist, lässt sich anhand der folgenden Kennzahlen überprüfen:

- 4.1 Mitarbeiterproduktivität
- 4.2 Verhältnis der unterschiedlichen Kosten zum Gesamtumsatz
- 4.3 Return on Investment
- 4.4 Cash Flow

Kennzahlen der Finanzperspektive

Abbildung 6 beschreibt beispielhaft die Entwicklung der Mitarbeiterproduktivität eines Call Centers. In diesem Fall gibt die Produktivitätskennzahl den Ertrag pro Mitarbeiter wieder. Es wird also ausgewiesen, welcher Output von jedem Mitarbeiter generiert wurde.



Entwicklung der Mitarbeiterproduktivität

Abbildung 6: Entwicklung der Mitarbeiterproduktivität (fiktiv)

Ziel der Unternehmen sollte eine Steigerung der Mitarbeiterproduktivität bzw. das Halten derselben auf hohem Niveau sein.

Als treibender Faktor für die Mitarbeiterproduktivität gilt insbesondere in Call Centern die Mitarbeiterzufriedenheit. Zufriedene Mitarbeiter sind in der Lage, einen höheren Ertrag zu erwirtschaften und besser auf Kundenbedürfnisse einzugehen.

Hier bietet sich somit ein zentraler Ansatzpunkt für den Unternehmer bei der Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen.

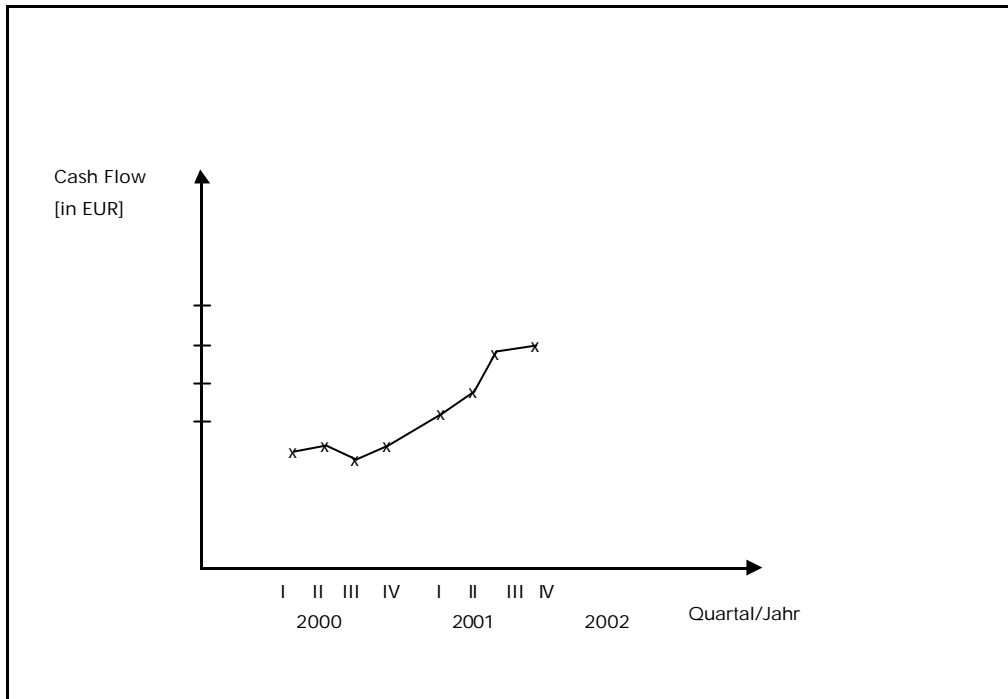


Abbildung 7: Entwicklung des Cash Flow (fiktiv)

Abbildung 7 beschreibt beispielhaft die Entwicklung des Cash Flow eines Call Centers.

Der Cash Flow gibt den in einer Periode (Geschäftsjahr) erwirtschafteten Zahlungsmittelüberschuss an. Er steht somit in engem Zusammenhang mit den Liquiditätszielen und erlaubt Einsichten in die Aktivitäten des Unternehmens.

Cash Flow-Ziele sind bedeutende Ziele, da es hierbei um das zur Verfügung stehende Geld für Investitionen und damit um die Zukunft des Unternehmens geht.

V Der Einsatz des Steuerungsinstrumentes im Unternehmen

Der folgende Ablaufplan beschreibt einerseits die Vorgehensweise bei der erstmaligen Einführung des hier vorgestellten Steuerungsinstrumentes sowie andererseits die Vorgehensweise bei seinem wiederholten Einsatz (vgl. Abb. 8).

Erläuterungen:

- Vor dem Einsatz des Steuerungsinstrumentes ist eine Klärung der Unternehmensstrategie (1) erforderlich. Betreiber und Geschäftsleitung sollten sich über die langfristigen strategischen Unternehmenszielsetzungen verständigen.
- Für eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensstrategie gilt es, Steuerungsgrößen der Strategie und Kennzahlen (2) zur Überprüfung der Strategie festzulegen. Zur Auswahl der Steuerungsgrößen lassen sich die Perspektiven des Steuerungsinstrumentes und die Ursache-Wirkungs-Beziehungen der Balanced Scorecard verwenden (vgl. Abschn. IV).
Das Steuerungsinstrument enthält ein Kennzahlengerüst für die Unternehmenssteuerung. Diese Kennzahlen können als Basis für das Kennzahlensystem des Call Centers oder zur Ergänzung des Kennzahlensystems verwendet werden.
- Kennzahlen ermitteln (3) in Form einer Ist-Analyse
- Zur Bewertung des Unternehmens stehen die Benchmarks (Zielwerte (4)) des Steuerungsinstrumentes zur Verfügung (vgl. Abschn. IV). Die Benchmarks können auch zur Orientierung bei der Festlegung eigener Zielwerte verwendet werden.
- Auf der Basis eines Soll-/Ist-Vergleiches (5) sind die Schwachstellen zu identifizieren, Maßnahmen der Verbesserung zu erarbeiten und entsprechend umzusetzen.
- Wird das Steuerungsinstrument wiederholt eingesetzt – empfehlenswert ist ein quartalsweiser Einsatz –, verbessert sich kontinuierlich die Datenbasis für die Unternehmenssteuerung. Durch einen wiederholten Vergleich des Ist-Zustandes mit Benchmarks der Konkurrenten oder selbst gesteckten Zielen (6) lassen sich Schwachstellen und Potential für Verbesserungen entdecken.

Festlegen strategischer Ziele

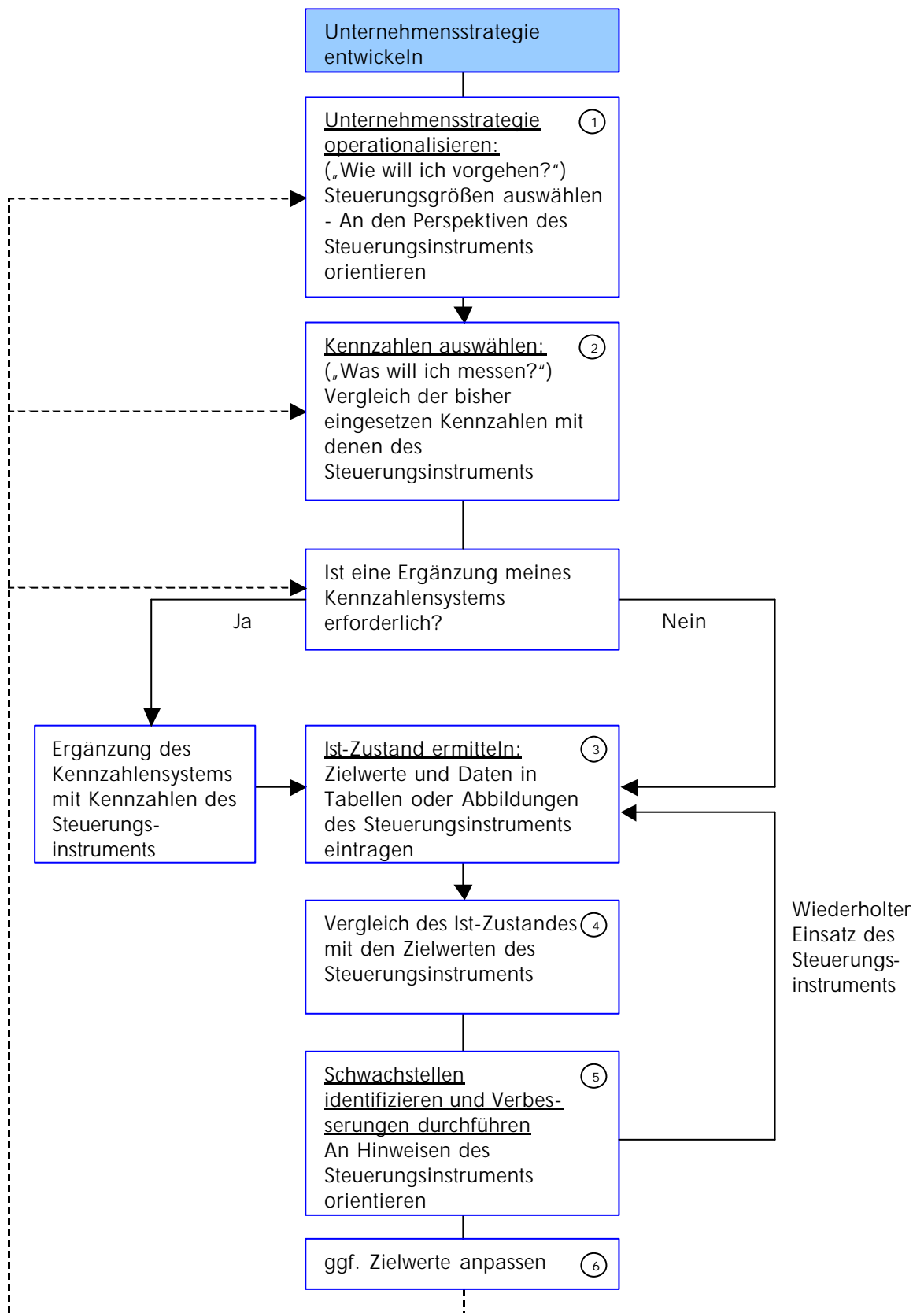


Abbildung 8: Der Einsatz des Steuerungsinstruments im Unternehmen

VI Die "Balanced Scorecard" als Steuerungsinstrument für Call Center

Das Steuerungsinstrument enthält die folgenden Elemente:

- Kennzahlen
- Zielwerte
- Diagramme
- Hinweise für den Gebrauch der Kennzahlen.

Hinweise zur Nutzung der Balanced Scorecard im Unternehmen

- Bitte gehen Sie entsprechend der Hinweise in Abschnitt V „Der Einsatz des Steuerungsinstrumentes im Unternehmen“ vor.
- Prüfen Sie die vorgeschlagenen Kennwerte und Daten auf Relevanz für Ihr Unternehmen und passen Sie ggf. die entsprechenden Kenngrößen bzw. Zielwerte den Bedürfnissen in Ihrem Unternehmen an.
- Übernehmen Sie die relevanten Daten in eine Excel-Datei (die vorliegende Fassung können Sie dem Internet unter www.ccall.de entnehmen und entsprechend bearbeiten).
- Erfassen Sie die Daten quartalsweise, um so eine größere Datensicherheit zu erhalten
- Nutzen Sie die Grafiken zur Interpretation und leiten Sie hieraus ggf. erforderlichen Handlungsbedarf ab.
- Für Rückfragen und Hinweise wenden Sie sich bitte an das

Berufsgenossenschaftliche Institut Arbeit und Gesundheit

Bereich Ökonomie der Prävention

Königsbrücker Landstraße 2

01109 Dresden

Tel.: 0351 – 457 – 1766 oder – 1762

Fax: 0351 – 457 – 1105

E-Mail: wiji.bgag@hvbv.de

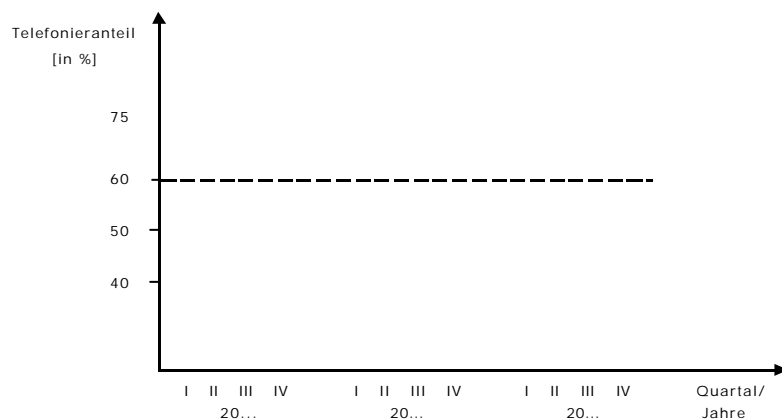
Erfassung und Auswertung für das Quartal 20...

1. Prozesse

1.1 Wie viele Telefonarbeitsplätze besitzt Ihr Call Center ?		
	Inbound (Plätze)	Outbound (Plätze)
Vorjahr	ca.	ca.
Beurteilungsjahr	ca.	ca.
Geplant	ca.	ca.

1.2 Wie viele Calls werden pro Monat in Ihrem Call Center durchgeführt?		
	Inbound (Calls / Monat)	Outbound (Calls / Monat)
Vorjahr	ca.	ca.
Beurteilungsjahr	ca.	ca.
Folgejahr	ca.	ca.

1.3 Wie hoch ist in Ihrem Call Center der Telefonieranteil?			
	Vorjahr	Aktuelles Jahr	Zielwert
$\text{Telefonieranteil} = \frac{\text{Telefonierzeit}}{\text{Arbeitszeit}}$%%	60%



1.4 Nennen Sie bitte die Kennzahlen Ihrer Call Center Servicelevel-Statistik für <i>eingehende</i> Anrufe!			
	Vorjahr	Aktuelles Jahr	Zielwert
Servicelevel IST-Zustand% Anrufer in max. Sek.% Anrufer in max. Sek.	82% Anrufer in max. 20 Sek.
Auslastungsgrad%%	Max. 82,10%

Weitere Kennzahlen der Servicelevel-Statistik für eingehende Anrufe:

	Vorjahr	Aktuelles Jahr
Servicelevel IST-Zustand/SOLL-Zustand	...% Anrufer in max. Sek.% Anrufer in max. Sek.
Gespräche pro Stunde	ca.Anrufe	ca.Anrufe
Wartezeit	ca.Sek.	ca.Sek.
Rufzeit	ca.Sek.	ca.Sek.
Mittlere Antwortzeit	ca.Sek.	ca.Sek.
Mittlere Gesprächsdauer in Minuten	ca.Min.	ca.Min.
Abbruchquote	ca.%	ca.%
Lost Calls, abandones calls	ca.Anrufe	ca.Anrufe
Mittlere Zeit bis zum Auflegen des Abandonds	ca.Sek.	ca.Sek.
Mittlere Verweilzeit in der Warteschleife	ca.Sek.	ca.Sek.
Anzahl der Anrufer, die in die Warteschleife kamen	ca.Anrufe	ca.Anrufe
Mittlere Zahl bearbeiteter Anrufe je Stunde pro Agent	ca.Anrufe	ca.Anrufe



1.5 Nennen Sie bitte die Kennzahlen Ihrer Call Center Servicelevel-Statistik für <i>ausgehende</i> Anrufe!			
	Vorjahr	Aktuelles Jahr	Zielwert
Netto-Kontakte pro StundeKontakteKontakte	9
Prozentsatz der Out-bound-Calls, die zu einem Verkaufserfolg führen	ca.%	ca.%	24%
Verkäufe pro Stunde (Sales per hour)VerkäufeVerkäufe	1,7

2. Mitarbeiter

2.1 Wie viele Beschäftigte sind bzw. waren im Vorjahr und im aktuellen Jahr in Ihrem Call Center tätig? [beschäftigt (b) / entlassen (e)]				
Inbound	Vorjahr		Aktuelles Jahr	
	(b)	(e)	(b)	(e)
Festangestellte Vollzeit- mitarbeiter				
Festangestellte Teilzeit- mitarbeiter				
Geringfügig Beschäftigte				
Freie Mitarbeiter				
Teamleiter				
Sonstige				
Outbound	Vorjahr		Aktuelles Jahr	
	(b)	(e)	(b)	(e)
Festangestellte Vollzeit- mitarbeiter				
Festangestellte Teilzeit- mitarbeiter				
Geringfügig Beschäftigte				
Freie Mitarbeiter				
Teamleiter				
Sonstige				

2.2 Wie viele Stunden sind für Basisschulungen und Weiterbildungen der Call Center- Agenten vorgesehen?						
	Je Inbound- Agent			Je Outbound- Agent		
	Vorjahr	Aktuelles Jahr	Zielwert	Vorjahr	Aktuelles Jahr	Zielwert
Basisschulungen h € h €	117 h h € h €	74 h
Weiterbildungen h € h €	67 h h € h €	55 h

2.3 Wie hoch ist in Ihrem Call Center der durchschnittliche Krankenstand der Mitarbeiter und die Fluktuationsrate?						
	Inbound- Agenten			Outbound- Agenten		
	Vorjahr	Aktuelles Jahr	Zielwert	Vorjahr	Aktuelles Jahr	Zielwert
Krankenstand	ca.%	ca.%	< 5,8%	ca.%	ca.%	< 6,6%
Fluktuationsrate	ca.%	ca.%	< 20%	ca.%	ca.%	< 20%

Hinweis:

- Fluktuation verursacht hohe Kosten.
- Die Kosten für die Beschaffung eines Agenten werden auf bis zu 2500 € beziffert.
- Die angegebenen Zielwerte basieren auf der in der Regel sehr hohen Fluktuationsrate in Call Center.



2.4 Wie ist der prozentuale Anteil der Gründe für die Fluktuation der Mitarbeiter? (Die Summe Ihrer Angaben muss 100% ergeben.)		
	Vorjahr	Aktuelles Jahr
Arbeitsbelastung (Stress)%%
Bezahlung%%
Berufliche Aufstiegschancen%%
Fehlende Zufriedenheit mit Tätigkeit%%
Sonstige:.....%%

Hinweis:

- Die Gründe für ein Ausscheiden von Mitarbeitern können in einem kurzen Gespräch erhoben werden. Mit einem solchen Gespräch erhalten die Führungskräfte wertvolle Hinweis auf Probleme im Call Center.
- Mit der Verfolgung der Fluktuationsgründe erhalten die Führungskräfte einen Hinweis auf den Erfolg bzw. Misserfolg ihrer Maßnahmen gegen den Verlust von Mitarbeitern.

2.5 Wie oft treten arbeitsbedingte gesundheitliche Probleme bei Ihren Mitarbeitern auf? (Mehrfachnennungen möglich)		
	Vorjahr	Aktuelles Jahr
Stimmbeschwerden		
Rückenschmerzen		
Allgemeine Erschöpfung		
Kopfschmerzen		
Augenprobleme		
Sonstige		

Hinweis:

- Durch den Vergleich der Anzahl an gesundheitlichen Problemen der Mitarbeiter in einem Jahr werden Schwerpunkte bei den Belastungen der Mitarbeiter sichtbar.
- Die Verfolgung der zeitlichen Entwicklung der Gesundheitsprobleme zeigt Verlagerungen von gesundheitlichen Belastungen auf. Mit der wiederholten Erhebung der gesundheitlichen Problem der Mitarbeiter kann man somit einen Hinweis auf die Wirksamkeit durchgeführter Gesundheitsschutzmaßnahmen erhalten.



3. Kunden

3.1 Wie viele Auftraggeber haben Sie?	
Vorjahr	
Beurteilungsjahr	
Folgejahr	

3.2 Wie hoch ist der prozentuale Anteil Ihrer drei größten Auftraggeber am Gesamtumsatz? (A = größte Auftraggeber; B= zweitgrößte Auftraggeber; C= drittgrößte Auftraggeber)			
	A	B	C
Vorjahr	ca.%	ca.%	ca.%
Beurteilungsjahr	ca.%	ca.%	ca.%
Folgejahr	ca.%	ca.%	ca.%

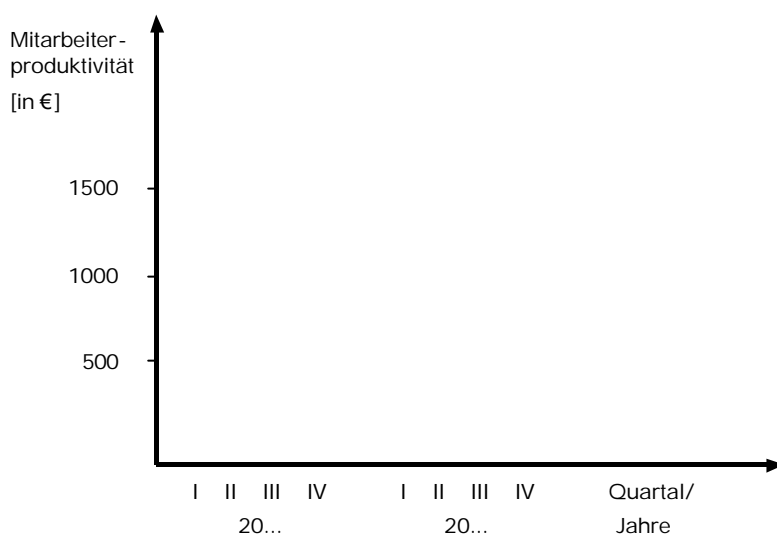
3.3 Wie viel Prozent Ihrer Auftraggeber vergeben wiederholt Aufträge an Sie?	
Vorjahr	ca.%
Beurteilungsjahr	ca.%
Folgejahr	ca.%

Hinweis:

- Die Überwachung der Auftraggeber(-struktur) hat eine wesentliche Bedeutung für die Bewertung der eigenen Marktpositionierung.
- Eine Konzentrationsstrategie beispielsweise zielt auf eine möglichst geringe Anzahl von Auftraggebern bei einem hohen Grad an Spezialisierung ab, eine Differenzierungsstrategie auf eine möglichst breit gefächerte Auftraggeberlandschaft.
- Insbesondere im Hinblick auf eine mittel- bis langfristige Sicht haben die Aspekte der Auftraggeberlandschaft eine zentrale Bedeutung für den Fortbestand des Unternehmens.

4. Finanzen

4.1 Wie hoch ist in Ihrem Call Center die Mitarbeiterproduktivität (pro Monat)?		
	Vorjahr	Aktuelles Jahr
Mitarbeiterproduktivität = $\frac{\text{Umsatz}}{\text{Anz. d. Mitarbeiter} \times \text{Monat}}$ € €



4.2 Wie viel Prozent Ihres Gesamtumsatzes verwenden Sie für die Bezahlung folgender Kosten? (Die Summe Ihrer Angaben muß 100% ergeben.)		
	Vorjahr	Aktuelles Jahr
Personalkosten	ca.%	ca.%
Anschaffungskosten	ca.%	ca.%
Telefongebühren	ca.%	ca.%
Sonstiges	ca.%	ca.%

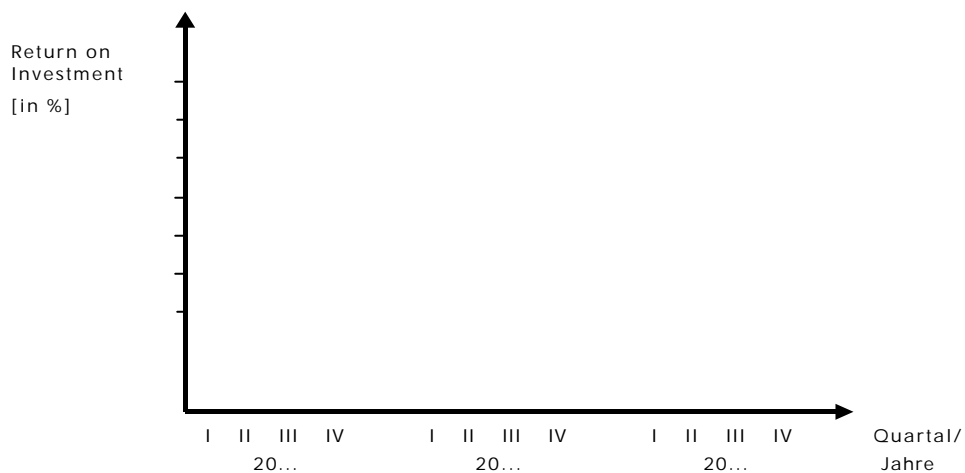
Hinweis:

- Den größten Kostenblock eines Call Centers stellen in der Regel, mit nahezu 2/3 der Gesamtkosten, die Personalkosten.

4.3 Wie hoch ist der Return on Investment (RoI) in Ihrem Call Center?		
	Vorjahr	Aktuelles Jahr
Return on Investment = $\frac{\text{Gewinn} \times 100}{\text{investiertes Kapital}}$		

Hinweis:

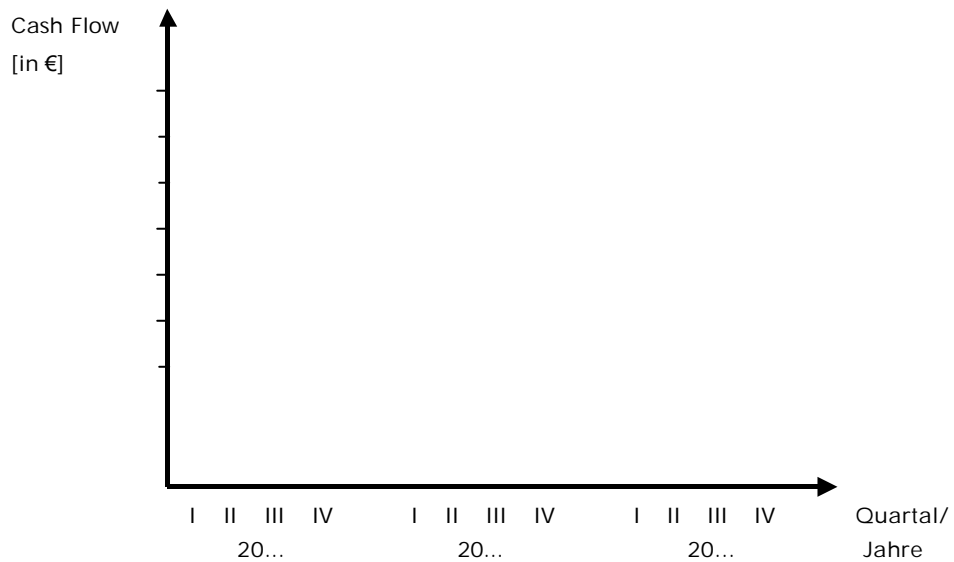
- Der Return on Investment setzt eine Erfolgsgröße des Unternehmens (Gewinn vor Steuern) in Bezug zum eingesetzten Kapital.
- Der Return on Investment ist eine Rentabilitätskennzahl, mit der ein Vergleich der Wirtschaftlichkeit von Unternehmen mit unterschiedlicher Kapitalausstattung möglich ist. Ein Vergleich der absoluten Gewinne von unterschiedlicher Größe wäre dagegen wenig aussagekräftig, wenn die Unternehmen über unterschiedlich viel Kapital verfügen.
- Die zeitliche Entwicklung des Return on Investment kann im Diagramm eingetragen und verfolgt werden. Es empfiehlt sich eine vierteljährliche Erfassung des Return on Investment, um auf negative Entwicklungen der Rentabilität (fallender Return on Investment) möglichst schnell reagieren zu können.



4.4 Wie hoch ist der Cash- Flow in Ihrem Call Center?		
	Vorjahr	Aktuelles Jahr
Cash-Flow = Gewinn + Abschreibungen + langfr.Rückstellungen - Gewinnausschüttungen - Gewinnsteuerzahlung		

Hinweis:

- Der Cash Flow ist eine Näherungsgröße für die finanziellen Mittel, die dem Unternehmen für die Selbstfinanzierung von Investitionen zur Verfügung stehen. Der Cash Flow ist somit eine wichtige Kennzahl der Liquidität des Unternehmens.
- Die zeitliche Entwicklung des Cash Flow kann im Diagramm eingetragen und verfolgt werden. Es empfiehlt sich eine vierteljährliche Erfassung des Cash Flow, damit die Gefahr einer Zahlungsunfähigkeit des Unternehmens möglichst frühzeitig erkannt wird.



VII Literaturverzeichnis

Böse, B., Flieger, E., Call Center – Mittelpunkt der Kundenkommunikation: Planungsschritte und Entscheidungshilfen für das erfolgreiche Zusammenwirken von Mensch, Organisation, Technik, Braunschweig/ Wiesbaden, 1999

Call Center Benchmarkstudie – Deutschland 2001, profiTel GmbH & Co. KG, Hamburg, 2001.

CCall Report 1- Branchenbild Call Center, Branchenbild Call Center, Verwaltungsberufsgenossenschaft, Hamburg, 2001

Frede, M., Benchmarks für Call Center im Finanzdienstleistungssektor – Ein branchenspezifischer Vergleich, Diplomarbeit, 1999.

Kaplan, R. S.; Norton, D. P., Balanced Scorecard – Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart, 1997.

Menzler-Trott, E. (Hrsg.), Call Center Lösungen – Wege zur profitablen Kundenkommunikation, 2000.

Pressemitteilung: Call Center Markt auf Konsolidierungskurs, Dresden, 2001 in:
http://www.ccal.de/pressemitteilungen/pm_2001_11_07.htm

Töpfer, A. (Hrsg.), Benchmarking – Der Weg zu Best Practice, Berlin, 1997.

Vetter, C.; Dieterich, C.; Acker C., Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft, in: Badura, B.; Litsch, M.; Vetter, C., Fehlzeiten-Report 2000, Berlin, 2000.

■ Projektleitung
Verwaltungs-Berufsgenossenschaft
Deelbögenkamp 4
22297 Hamburg

■ CCall-Projektteam
Verwaltungs-Berufsgenossenschaft
Bezirksverwaltung Bielefeld
Nikolaus-Dürkopp-Straße 8
33602 Bielefeld

■ Kontakt
Internet: www.ccall.de
E-Mail: info@ccall.de
Telefon: [0800-22 25 521](tel:0800-2225521)
Telefax: [0521-58 01 171](tel:0521-5801171)