

Call Center – optimaler Ressourceneinsatz

Michael Steiner

In der Zeit des grenzüberschreitenden Wettbewerbs wird die Macht der Nachfrager immer grösser, da die Märkte zunehmend gesättigt sind. Die Qualität des Services, der eine Unternehmung ihren Kunden bietet, ist eine der wenigen Möglichkeiten, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren und Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

Durch den Betrieb eines Call Centers steigert die Unternehmung die Qualität des Kundenservices erheblich, was die Zufriedenheit der Kunden erhöht und die Unternehmung ihren finanziellen Zielen näherbringt. Zudem ergeben sich daraus diverse unternehmerische Chancen, wie beispielsweise ein Imagegewinn, höhere Umsätze aufgrund von Cross Selling, oder die Gewinnung von wichtigen Informationen der Kunden.

Call Center sind interne oder externe Serviceinstrumente für die telefonische Kommunikation. Die drei Kernfaktoren eines Call Centers sind die Organisation, die Mitarbeiter und die Technik, die im Call Center verwendet wird. Innerhalb des Marketing-Mixes ist das Call Center in der Kommunikationspolitik eingeordnet.

Das Hauptziel, das mit einem Call Center verfolgt wird ist, die Stärkung der Position der Unternehmung im Markt. Eine für Call Center geeignete Methode, die strategischen Ziele in Aktionen umzuwandeln, ist die Balanced Scorecard-Methode.

Die Einsatzbereiche der Call Center sind vielfältig und die zu erledigenden Aufgaben individuell auf die einzelnen Unternehmungen zugeschnitten. Trotzdem können verschiedene Anwendungsbereiche kategorisiert werden. Sehr verbreitet ist der Einsatz von Call Centern für Informations-Hotlines, für die Auftrags- und Bestellannahme, oder als Reservierungszentrale für den Kundensupport bei technischen Geräten.

Die wichtigsten Kennzahlen für das Controlling des Call Centers sind der "Service Level", der aussagt welcher Anteil der Telefonate innerhalb einer gewissen Zeit beantwortet wird, und die "Lost Call Rate". Sie zeigt den prozentualen Anteil der verlorenen Anrufe im Verhältnis zur Gesamtzahl der Anrufe.

Eine beste Organisationsstruktur für Call Center gibt es nicht, denn jede Aufgabe ist individuell und erfordert deshalb auch individuelle Strukturen. Dennoch können Klassifizierungen bezüglich der Frage, wie und von wem die unternehmerische Aufgabe

bewältigt werden soll, vorgenommen werden. In der einstufigen "Front-Office-Organisation" werden ausschliesslich einfache und leicht standardisierbare Fälle behandelt. Alle anderen Probleme werden direkt an die zuständigen Sachbearbeiter in der Unternehmung weitergeleitet.

In der Front-Office/Back-Office Organisation gibt es ein Second Level-Team, das sich den schwierigeren Kundenproblemen annimmt. Das Ziel besteht darin, dass alle Probleme im Call Center behoben werden, um so die anderen Stellen in der Unternehmung aus Kostengründen nicht zu beanspruchen.

Eine spezielle Organisationsform sind virtuelle Call Center. Sie bestehen aus mehreren Call Centern, die geographisch verteilt sind und deren Agenten zu grösseren Gruppen zusammengefasst sind. Diese Gruppen bearbeiten einen oder mehrere Aufträge gemeinsam. Die Telefonarbeitsplätze des virtuellen Call Center können sich innerhalb der Unternehmung, an mehreren verteilten Standorten, oder am Wohnort der Mitarbeiter befinden. Ein Vorteil dieser Organisationsform ist die vereinfachte Kontrolle des gesamten Call Centers. Somit sind deutlich weniger Supervisoren nötig, was die Kosten reduziert.

Eines der wichtigsten organisatorischen Probleme ist die Frage ob die Unternehmung das Call Center in Eigenregie betreiben, oder ob es ausgelagert werden soll. Auch hier ist das Hauptkriterium die individuellen Aufgabe, die im Call Center zu bearbeiten geplant ist. Ausserdem gibt es einen kritischen Wert des Anrufvolumens, der überschritten werden muss, damit sich der selbständige Aufbau eines Call Centers lohnt. Im Falle einer Auslagerung hat die Unternehmung die Wahl zwischen vollständigem Outsourcing, kapazitätsabhängigem, aufgabenbezogenem und zeitabhängigem Outsourcing.

Der weitaus grösste Kostenfaktor im Call Center sind die Mitarbeiter. Dies ist der Hauptgrund, warum das Personalmanagement der wichtigste der drei Kernfaktoren im Call Center ist. Ausserdem ist die Qualität des Personals entscheidend für die Kundenzufriedenheit, denn der Call Agent ist die Ansprechperson des Kunden. Seine Fähigkeit, das Kundenproblem zu lösen, wirkt sich direkt auf das Image der Unternehmung und somit auf die Erfolgsaussichten aus.

Der Personalauswahlprozess muss also sehr sorgfältig durchgeführt werden. Der Anteil der tatsächlich eingestellten Mitarbeiter im Verhältnis zur Anzahl der Bewerber beträgt oftmals weniger als zehn Prozent. Da sich die Zufriedenheit der Mitarbeiter auch auf die Kundenzufriedenheit auswirkt, muss bei der Personaleinsatzplanung den Präferenzen der Mitarbeiter grosse Beachtung geschenkt werden. Das Ziel besteht darin, einerseits die richtige Anzahl von Mitarbeitern zur richtigen Zeit einsatzbereit zu haben, und andererseits die

Personalstärke zu optimieren und gleichzeitig eine möglichst hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen. Die Ermittlung des Personalbedarfs im Call Center ist aufgrund des unregelmässigen Anrufeingangs sehr schwierig und wird von Computerprogrammen durchgeführt. Diese Programme basieren auf den Formeln des dänischen Ingenieurs Erlang. Erlang-Formeln werden verwendet, um den Personaleinsatz im Call Center sowie die Anzahl der benötigten Leitungen auf der Basis verschiedener Prämissen zu kalkulieren.

Ein anderes wichtiges Thema innerhalb des Personalmanagements ist die Personalentwicklung. Da die Call Center Branche in den letzten Jahren jeweils ein starkes Wachstum verzeichnete und der Mitarbeiterbestand sehr knapp war, wurde diesem Thema nur wenig Beachtung geschenkt. Die neuen Mitarbeiter wurden nur minimal auf ihre neue Aufgabe vorbereitet, was sich dann allerdings negativ auf die Qualität des Services auswirkte. Die teilweise monotone und sehr anstrengende Arbeit im Call Center führt dazu, dass die Mitarbeiterfluktuation mit bis zu 30 Prozent sehr hoch ist und zu einer ernsthaften Bedrohung für den ganzen Betrieb werden kann. Da sich die Mitarbeiter innerhalb der Unternehmenshierarchie nur selten nach oben entwickeln können, müssen sie sich in der Breite entfalten. Die Instrumente für diese "Karriere der Kompetenz" sind Job Enrichment und Job Enlargement. Einzelne Mitarbeiter entwickeln sich so zu Experten auf verschiedenen Gebieten, was sie aufgrund der erweiterten Persönlichkeits- und Sozialkompetenz zu wertvollen Mitarbeitern macht. Für diese Mitarbeiter ist das Call Center häufig eine Zwischenstation, auf dem Weg in eine verantwortungsvollere Tätigkeit innerhalb der Unternehmung.

Durch die im Call Center verwendete Technik werden die entscheidenden Daten und Informationen erzeugt, welche mithelfen, Probleme und Optimierungspotenziale zu identifizieren. Eine andere wichtige Funktion der verwendeten Technik ist die laufende Überwachung der Erreichbarkeit des Call Centers.

"Computer Telephony Integration" (CTI) ist der Oberbegriff für alle Technik, die den Medienbruch zwischen dem Computer und dem Telefon überwindet. Die wichtigste Teilkomponente der Computer Telephony Integration ist die automatische Anrufverteilung, ACD. Dadurch werden die eingehenden Anrufe gleichmässig und rationell auf die verfügbaren Call Agenten verteilt.

Das Call Center entwickelt sich je länger je mehr von einem reinen Telefonarbeitsplatz hin zu einem innovativen Multimedia Communication Center, indem Telefonie, Fax, E-Mail sowie Internet-Kommunikation auf einer PC-Oberfläche integriert sind.

Die grosse Herausforderung beim Betrieb des Call Centers besteht darin, die Fluktuationsrate zu senken. Wenn dies gelingt, kann sich eine Unternehmung einen Kostenvorteil erarbeiten, der einen direkten Einfluss auf das Gesamtergebnis hat. Zudem muss den steigenden Kundenerwartungen, durch das Angebot eines langfristig hochstehenden Kundenservices Rechnung getragen werden.