

Leistung nach Maß

Der Dienstleistungsbereich ist stark auf eine professionelle Leistungsrechnung angewiesen. Der neu gegründete Arbeitskreis Performancemanagement des CC Benchmarks e.V. hat sich die systematische Identifizierung der Leistungsprozesse in Customer Contact Centern vorgenommen.



FOTO: BOSCH

Die traditionelle Betriebswirtschaftslehre richtet große Aufmerksamkeit auf eine sehr differenzierte Kostenrechnung. Eine systematische Leistungsrechnung ist hingegen bestenfalls ansatzweise vorhanden, obwohl die Leistungsseite gerade im Dienstleistungsbereich die äußerst wichtigen markt- und kundenorientierten Unternehmensaktivitäten widerspiegelt. Dies hat fatale Folgen für die Entwicklung der Unternehmen und die gesamtwirtschaftliche Leistungsfähigkeit in Deutschland. Bei stagnierender Wirtschaftsentwicklung und zunehmender Verlagerung von Arbeitsplätzen

in den Dienstleistungssektor führt das Fehlen eines umfassenden Performancemanagements zwangsläufig in eine wirtschaftliche Negativspirale: Kostensenkungsprogramme ohne begleitendes Leistungsmonitoring, Fehlinvestitionen aufgrund nicht erfolgter Leistungsanalysen und Umsatzverluste durch Leistungseinbußen führen zu noch weiter sinkenden Umsätzen und letztendlich zu fortschreitendem Arbeitsplatzabbau.

Eine systematische Leistungsrechnung ist nach Aussage der beteiligten multinationalen Unternehmen auch international nicht verfügbar. „Ohne ein professionelles Performancemanagement werden gerade Dienstleistungsunternehmen künftig am Markt nicht mehr bestehen können. Mit der Entwicklung der dazu notwendigen differenzierten Leistungsrechnung beschäftigt sich unser internationaler Arbeitskreis“, erklärt daher Ulrich Brützel, Leiter des CC Benchmark-Arbeitskreises Performancemanagement im Customer Contact Center (siehe Kasten), der im Sommer gegründet wurde. An dem Arbeitskreis nehmen Customer Contact Center aus Deutschland und dem deutschsprachigen Ausland teil.

ARBEITSKREIS GEGRÜNDET

Im Sommer gründeten mehr als 30 Unternehmens- und Branchenvertreter den internationalen Arbeitskreis Performancemanagement im Customer Contact Center. An dem Arbeitskreis nehmen Customer Contact Center aus Deutschland und dem deutschsprachigen Ausland teil. Die Gründungsveranstaltung wurde von der Unternehmensvereinigung CC Benchmarks e.V. gemeinsam mit AOL Deutschland durchgeführt. Ziel der Arbeitsgruppe ist die Entwicklung einer systematischen Leistungsrechnung für Customer Contact Center. Zu den Kooperationspartnern zählen das Call Center Forum Deutschland e.V. und die europäische Call Center Vereinigung ECCO. Auch internationale IT-Anbieter und Systemhäuser haben Unterstützung signalisiert, ebenso das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit. An der Teilnahme interessiert sind: Otto Versand, AOL, Lufthansa, Karstadt/Quelle, Union Investment, DAK, Daimler Chrysler, Debitel, Deutsche Telekom, Euro Express, T-Mobile, Extratel, Gerling, GEZ, Henkel, Hess-Natur, IKEA, Kreissparkasse München, Medion AG, O2, Postbank, Sitel, Sparda Telefonservice, TAS-Mülheim.

Den Kundenwert entdecken

Ein stark auf finanzielle Größen ausgeichtetes Controlling erweist sich bei der Steuerung von Dienstleistungsunternehmen als nur begrenzt hilfreich, wird doch der Erfolg derartiger Unternehmen stark von der Wahrnehmung des Leistungsangebots durch den Kunden und den Leistungserstellungsprozess geprägt. Erst wenn ein Nutzen für den Kunden geschaffen und von diesem wahrgenommen wird, gelingt es, langfristige Kundenbeziehungen aufzubauen und einen Wert und damit Profit für das Unternehmen zu schaffen. Dieser Kundenwert mag sich

BENCHMARKING – ANSÄTZE

Nicht nur die Unternehmensvereinigung CC Benchmarks e.V. arbeitet an Maßstäben, um die Arbeit von Call Centern objektiv zu bewerten und zu vergleichen. Seit 1998 erstellt beispielsweise die Unternehmensberatung Profitel (www.profitel.de) regelmäßig Benchmark-Studien für den Call Center-Markt, dies in Zusammenarbeit mit der Purdue University, Indiana/USA und der Universität Hamburg (www.benchmarkportal.de). Eine aktuelle Studie zum branchenübergreifenden Benchmarking von Call Centern liefert auch das Forschungsprojekt CIC der Ludwig-Maximilians-Universität München, Institut für Marketing, in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Bildung und Forschung und dem DLR Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt (www.marketing.bwl.uni-muenchen.de).

dann beispielsweise in Erlössteigerungen sowie der Referenz- und Empfehlungsbereitschaft des zufriedenen Kunden ausdrücken.

Für die momentan laufende, erste Arbeitsphase des Arbeitskreises gilt demzufolge: Zunächst die Leistungsprozesse in Customer Contact Centern identifizieren und systematisieren, bevor ab Anfang des Jahres 2004 in enger Abstimmung mit den beteiligten Partnerunternehmen ein Modell für ein Customer Value Accounting entwickelt, implementiert und überprüft wird.

► **MANFRED STOCKMANN**



► Manfred Stockmann ist Vizepräsident des Call Center Forum Deutschland e.V. und Inhaber der CMBS Managementberatung.

E-Mail: ms@cmbs.de