

Veröffentlicht in

CallCenterProfi

Heft 4/2009

„Die Ziele fest im Blick  
Die Balanced Scorecard im Callcenter“

Seite 34 - 39

Mit freundlicher Genehmigung der  
CallCenterProfi-Redaktion,  
Gabler | GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden

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

# Die Ziele fest im Blick

## Die Balanced Scorecard im Call Center

Die Balanced Scorecard ist ein strategisches Instrument, das Unternehmen dabei helfen soll, ihre Ziele besser zu erreichen. Doch wie funktioniert sie? Welche Hürden gibt es? Und welche Vorteile kann sie auch Call Centern bieten?

Die Balanced Scorecard (BSC) wird seit über 16 Jahren zur Strategieentwicklung und -Umsetzung in Unternehmen eingesetzt. 1992 wurde sie von David Norton und dem Harvard Professor Robert S. Kaplan entwickelt – als Führungsinstrument zur Ausrichtung der Organisation an strategischen Zielen in vier Perspektiven: Finanzen, Kun-



den, Prozesse und Mitarbeiter. Ziele und Zielerreichung werden dabei kontinuierlich überprüft und durch korrigierende Maßnahmen gesteuert. Das Besondere: Im Gegensatz zu klassischen Kennzahlensystemen lenkt die Balanced Scorecard den Blick auch auf nicht-finanzielle Aspekte, wie etwa Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit. So entsteht ein umfassendes und ausgewogenes (balanced) Bild – oder auch „strategisches Rezept“, wie David Norton es einmal formulierte.

Die Dimensionen der Balanced Scorecard legt jede Organisation individuell fest, im Mittelpunkt steht aber stets das Ursache-Wirkungs-Diagramm, das alle vier Unternehmensebenen in einen Zusammenhang bringt. Für ein Call Center könnte das so aussehen: „Um ein besseres finanzielles Ergebnis zu erzielen, müssen mehr Premiumkunden angesprochen werden, die wiederum einen ausgefeilten Betreuungsprozess erwarten, der nur durch besonders gut geschulte Mitar-

beiter im Kundenkontakt sichergestellt werden kann.“

### Mehr Transparenz in den Unternehmensalltag

Für Florian Dachs, Studienleiter und Managing Berater bei der international tätigen Managementberatung Horváth & Partners, ist die Balanced Scorecard denn auch weit mehr als ein Controlling-Instrument. Und Professor Armin Töpfer, Leiter des Lehrstuhls für Marktorientierte Unternehmensführung an der Technischen Universität Dresden sowie der Forschungsgruppe Management + Marketing in Kassel, betont, die BSC erlaube „aufgrund ihres Ursache-Wirkungs-Prinzips ein ganzheitliches und transparentes Management“, und nennt auch gleich ein Beispiel aus der Praxis: In einem Call Center bekamen die Agents im First Level Probleme mit Kundenanfragen, da ihnen Fachkompetenz fehlte. Sie leiteten die Anfragen immer öfter ans Backoffice weiter, worunter wiederum die Wirtschaftlichkeit des Call Centers litt. Messungen mit der Balanced Scorecard zeigten die Ursache des Problems – woraufhin die Agents gezielt geschult und die Probleme beseitigt werden konnten.

„Einem Call Center ermöglicht die Balanced Scorecard in Form eines Cockpits eine rasche Beurteilung der Ist-Situation im In- oder Outbound, sodass nötige Maßnahmen schnell eingeleitet werden können“, bestätigt Dr. Simon Juraschek, Vorstand/CEO bei der JCG Consulting Group AG in Ratingen. Dazu erhalte die Balanced Scorecard zur Auswertung Daten aus dem gesamten Unternehmen.

### Auch das strategische Denken wird gefördert

Die aktuelle „Balanced Scorecard Studie 2008“ von Horváth & Partners, für die 125 Teilnehmer aus Unternehmen aller Branchen und Größen zu ihrem Einsatz der Balanced Scorecard befragt wurden, nennt weitere Vorteile. So erleichtere die BSC nicht nur regelmäßige Messungen und Nachjustierungen der Maßnahmen, sie fördere auch das strategische Denken, da auch nicht monetäre Ziele berücksichtigt und unterschiedliche Perspektiven gleichgewichtet werden. Außerdem



## Buch-Tipps

Armin Töpfer (Hrsg), **Das Management der Werttreiber – Die Balanced Score Card für die werorientierte Unternehmenssteuerung**, 414 Seiten. Inklusive Praxisbeispielen mit Erfahrungen und Hilfestellungen. Das Buch ist bei Armin Töpfer zum Sonderpreis von 15 Euro erhältlich.

Mail: [Armin.Toepfer@tu-dresden.de](mailto:Armin.Toepfer@tu-dresden.de)

Jürgen Weber u. Utz Schäffer, **Balanced Scorecard & Controlling, Implementierung – Nutzen für Manager und Controller** – Erfahrungen in deutschen Unternehmen, aus der Reihe „Advanced Controlling“, 355 Seiten, Gabler Verlag. In der 3. Auflage helfen zusätzliche Praxisbeispiele, das Konzept zu veranschaulichen. 48,90 Euro Mehr unter Infos zum Buch unter: [www.gabler.de](http://www.gabler.de)

Florian Schümann u. Horst Tisson, **Call Center Controlling – Ein Modell für die Planung, Kontrolle und Steuerung von Kundenservice-Centern**, 184 Seiten, Gabler Verlag. Laut Controller Magazin „bereichert dieser Ansatz außerhalb der klassischen industrieprägten Controllingkonzepte die moderne Controllingdiskussion“. 48 Euro

Mehr unter Infos zum Buch unter: [www.gabler.de](http://www.gabler.de)

sorge die BSC dafür, dass in den „Management-Meetings funktionsübergreifender, zukunftsorientierter, konstruktiver und fokussierter diskutiert wird“.

75 Prozent der befragten Unternehmen bestätigen: Dank der Balanced Scorecard werden die Ziele konsequent vereinbart und Unternehmens- und Mitarbeiterziele besser aufeinander abgestimmt. Die Mitarbeiter erhalten damit eine besonders klare Orientierung.

Florian Dachs von Horváth & Partners rät aus Erfahrung dazu, die Mitarbeiter zusätzlich mit einem Anreizsystem zu motivieren. Dass die Mitarbeiter in die Balanced Scorecard-Prozesse

Eine Balanced Scorecard ist weit mehr als nur ein Controlling-Instrument, denn aufgrund ihres Ursache-Wirkungs-Prinzips ermöglicht sie ein ganzheitliches und transparentes Management.

zwingend einbezogen werden müssen, meint auch Professor Armin Töpfer, denn „eine strategisch basierte und mit Fingerspitzengefühl umgesetzte Balanced Scorecard setzt ein beträchtliches Potenzial an Motivation, Engagement und Mitwirkungsbereitschaft auf Seiten der Call Center-Agents frei.“

### Vorsicht vor Denkfehlern und Stolpersteinen

Doch Vorsicht, das System der Balanced Scorecard hat auch seine Tücken. Nämlich dann, wenn es falsch angewendet wird. Laut Armin Schaller, Partner und Senior Projektleiter der

tem in Rekordzeit einzuführen oder die Ziele zu übertreiben, setze die Verantwortlichen unnötig unter Druck. Die Folge: Unüberschaubarkeit, Akzeptanzprobleme bei den Mitarbeitern – und Scheitern. Daher meint Dachs: „Vier bis fünf Ziele pro Perspektive reichen.“

Um die Vorteile des Balanced Scorecard-Konzeptes auszuschöpfen, sei es außerdem wichtig, die Führungskräfte möglichst früh, also bereits bei der Entwicklung und nicht erst Umsetzung einer Strategie, einzubeziehen und so genannte „weiche“ Ziele, sprich immaterielle Faktoren wie Kunden- und Mitarbeiterzufrieden-



# „Weiß ich nicht...“

Der Grad zwischen Kundenzufriedenheit oder Kundenunzufriedenheit ist schmal.

Management-Beratung FutureValue Group in Leinfelden-Echterdingen, ist denn auch die „größte Herausforderung im strategischen Management die Umsetzung der Strategie im operativen Tagesgeschäft“.

Und Florian Dachs von Horváth & Partners bemängelt: „Mitarbeitern ist oft die eigene Unternehmensstrategie unklar, da das Management sich nicht deutlich äußert. Doch ohne klare Zielbeschreibung können die Mitarbeiter nicht zielorientiert arbeiten, und es können keine passenden Kennzahlen erhoben werden. Die Methodik kann dann nicht greifen.“

Ein weiteres großes Problem sei die Selbstüberschätzung. Doch das Sys-

tem, in ausreichendem Maße zu berücksichtigen: „Man sollte nicht auf

eine einzelne Perspektive fokussieren. Doch leider interessiert viele Unter-



### Statement

*„Der konsequente Einsatz einer BSC ist in der Call Center-Industrie zwar noch nicht inflationär verbreitet, es zeichnet sich jedoch eine stetige Entwicklung – insbesondere bei größeren Inhouse-Call Centern – ab.“*

**Simon Juraschek, Vorstand/CEO der JCG Consulting Group in Ratingen**



nehmen in der aktuellen Situation vor allem die Finanzperspektive, da diese das Ziel Kostensenkung enthalten kann. Dabei müssten sie eigentlich gerade jetzt in Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit investieren.“

Last but not least werde die Balanced Scorecard nach der Einführung oft vernachlässigt und nicht gepflegt. Die Berater von Horváth & Partners empfehlen daher, ein Strategiebüro einzurichten. Das scheint auch bitter nötig. Nutzen doch laut Studie 50 Prozent der Befragten die Balanced Scorecard derzeit nicht intensiv und verschonen damit Potenzial. Kein Wunder, dass Professor Armin Töpfer ange-



## Statement

„Bei der Bewertung von Prozessen kann ein Qualitätsmanagementsystem durch eine Balanced Scorecard sinnvoll ergänzt werden.“



Harald Zapp, COO bei der ASC telecom AG

dingt Balanced Scorecard, so Armin Schaller, der Name sei jedoch zweitrangig, so lange das Konzept richtig umgesetzt werde. Die Balanced Scorecard trete auch oft in Verbindung mit

Balanced Scorecard und analysiert zum Beispiel auch Kommunikationsinhalte (bis hin zur Emotionserkennung per Monitoring) zwischen den Call Center-Agents und den Kunden.

Anzeige

Mit den integrierten Lösungen von **almato** steigern Sie die Kompetenz Ihrer Contact Center Agenten optimal.

Wie Sie mit Quality Monitoring, Coaching und eLearning messbar mehr Erfolge erzielen, erfahren Sie unter:

[www.almato.de](http://www.almato.de) | +49 711 707084-89

**almato**

sichts der möglichen Hürden dazu rät, Unterstützung bei einem ausgewiesenen Balanced Scorecard-Dienstleister zu suchen: „Ein Unternehmen, zum Beispiel ein Call Center, das die Balanced Scorecard zum ersten Mal einsetzt, braucht nicht alle Fehler noch einmal zu machen, die andere Unternehmen bereits durchlitten haben.“

### Zahlreiche Varianten und Kombinationen

Die Balanced Scorecard hat sich in den letzten Jahren aber auch weiter entwickelt und eine Fülle von Varianten hervorgebracht. Diese Steuerungssysteme nennen sich zwar nicht unbe-

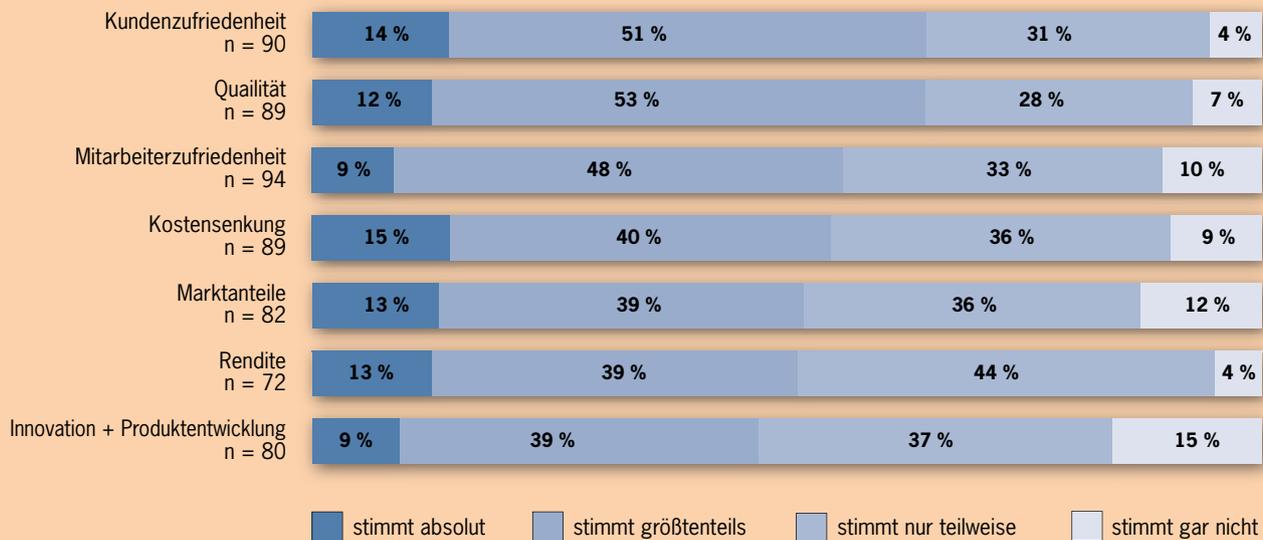
anderen bekannten Führungssystemen auf, etwa Qualitätsmanagement-Konzepten.

66 Prozent der Befragten der Horváth-Studie verknüpfen bereits ihre Qualitätsmanagementmodelle mit einer Balanced Scorecard. Gerade in Call Centern ist Qualitätsmanagement ein brandheißes Thema, so Harald Zapp, Chief Operating Officer beim Qualitätsmanagementspezialisten ASC telecom AG in Hösbach: „Hohe Qualität im Call Center ist zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor geworden – und das über immer mehr Kontaktwege. Ein Qualitätsmanagementsystem kann diese Qualität deutlich verbessern. Es ist weiter gefasst als eine

Bei der Bewertung von Prozessen kann ein Qualitätsmanagementsystem durch eine Balanced Scorecard sinnvoll ergänzt werden.“

Dass es keine Widersprüchlichkeiten gibt, bestätigt Ulrike Barth, Leiterin Qualitätsmanagement bei der adm group in Berlin: „Wir behandeln das gesamte Thema Qualität als Strategie und in der operativen Umsetzung seit fünf Jahren über unsere zertifizierten ISO 9001-Qualitätsmanagement-Prozesse. Innerhalb des Qualitätsmanagementsystems behandeln wir auch die vier Perspektiven der Balanced Scorecard. Wir haben also gleichsam eine Balanced Scorecard, ohne sie so zu benennen!“

## Wo eine Balanced Scorecard ihre Wirkung entfaltet



Quelle: Horváth & Partners-BSC Studie 2008

### Positive Auswirkungen der Balanced Scorecard auf zentrale Kenngrößen

Für jede der gleichgewichteten Perspektiven Kunden, Prozesse, Mitarbeiter und Finanzen definiere das Qualitätsmanagement Kennzahlen. „Die Perspektive Kunde (Auftraggeber) wird etwa definiert durch die Beschwerdequote und anhand von Zufriedenheitsbefragungen, die Perspektive Mitarbeiter durch die Aspekte Fluktuation und Ergebnisse. Die damit verbundenen Ziele sind etwa eine höhere Kundenzufriedenheit und eine geringere Fluktuation.“

Regelmäßige Messungen (Krankenstand, Umsatz, Kundenzufriedenheit, Beschwerdequote etc.) zeigen laut Ulrike Barth, in welchem Maß das Unternehmen seine gesetzten Ziele bereits erreicht hat. In einem Management-Gespräch werden dann die notwendigen Maßnahmen eingeleitet, um den Zielen noch näherzukommen. Dabei werde vor allem die Abhängigkeit der Perspektiven voneinander beachtet: „Erhöhe ich die Schulungsfrequenz der Mitarbeiter, so hat das Auswirkungen auf die Kosten. Es ist Sache der Unternehmensleitung, auf Basis der erhobenen Zahlen eine Entscheidung über das weitere Vorgehen zu treffen.“

### Aufwand und Kosten im Blick behalten

Hat sich ein Unternehmen für eine Balanced Scorecard entschieden, so drängen sich diverse Fragen auf: Was kostet die Einführung? Und wie lange dauert sie? Einzukalkulieren sind etwa Beraterkosten, Investitionen in IT-Tools und Kommunikationsmittel sowie die Erarbeitung von Inhalten. Dabei fällt ein Großteil der Arbeiten freilich auch ohne Balanced Scorecard an, etwa die Definition von Strategien und Zielen, die Selektion von relevanten Kennzahlen und die Erarbeitung von Maßnahmen, meint Florian Dachs.

Laut Horváth-Studie investiert jedes dritte Unternehmen zwischen 50 000

und 250 000 Euro für die Implementierung einer Balanced Scorecard, größere Unternehmen meist noch deutlich mehr, da sie oft mehrere Balanced Scorecards in verschiedenen Bereichen nutzen. „Bei kleinen Mittelständlern werden einfache und pragmatische Lösungen verwendet, etwa in Form von Excel-Tabellen, deshalb sind die Kosten hier überschaubar. Bei Konzernen werden oft maßgeschneiderte BSC-Softwarelösungen implementiert.“

Lohnend sei eine Balanced Scorecard ab 50 Mitarbeitern oder einem Umsatz von 50 Millionen Euro. Die Umsetzung dauere je nach Kapazitäten vor Ort drei Wochen bis hin zu mehreren Monaten, wobei ein externer

*In der angespannten Situation interessieren sich die Unternehmen eher für die Finanzperspektive, um Kosten zu sparen. Dabei müssten sie gerade jetzt in Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit investieren.*

Dienstleister das Unternehmen in der Regel durch Strategie- und Methodik-Workshops, (IT)-Schulungen und die passende Software fit mache.

Florian Dachs empfiehlt darüber hinaus ein Review nach etwa einem halben Jahr, um die ersten Fortschritte des Projektes zu überprüfen. Laut Studie rentieren sich Aufwand und Kosten: Das sagen 75 Prozent der befragten Unternehmen. 43 Prozent gehen danach – dank besserer Strategieumsetzung – von einem um sechs bis 15 Prozent besseren operativen Ergebnis aus.

### Balanced Scorecard in Call Centern noch wenig verbreitet

Und doch: „Sehr verbreitet ist die Balanced Scorecard noch nicht“, meint Armin Schaller von der Management-Beratung FutureValue Group. „20 bis 30 Prozent der Großunternehmen setzen sie ein, da große Unternehmen eine hohe Affinität zu Steuerungssystemen haben. Der Mittelstand hat mit Steuerungssystemen oft noch Probleme oder scheut ganz einfach den Aufwand.“

Dr. Simon Juraschek von der JCG Consulting Group AG zeigt sich zumindest in Bezug auf Call Center hoffnungsvoll: „Der konsequente Einsatz der Balanced Scorecard ist in der Customer Care-Industrie zwar noch nicht inflationär verbreitet, es zeichnet sich jedoch eine stetige Entwicklung besonders in größeren Inhouse Centern ab.“ Hier sei die Balanced Scorecard stärker verbreitet als bei Dienstleistern, da Inhouse-Call Center meist zu Konzernen mit ausgeprägter Prozessorientierung gehören und in die Prozesse des Gesamtunternehmens automatisch einbezogen werden. Der mangelhafte Einsatz der Balanced Scorecard im Dienstleistungsbereich wundert Juraschek freilich: „Immerhin ist der Kostendruck auf der Dienstleisterseite in der Regel deutlich spürbarer. Man findet zwar einzelne intelligente Controlling-Tests, die jedoch meist unzureichend miteinander vernetzt sind. Die Folge sind Blindflüge in der ersten Führungsebene.“ Juraschek ist daher überzeugt, dass künftig auch Call Center-Dienstleister vermehrt auf die Balanced Scorecard zurückgreifen werden, nicht zuletzt, um dem steigenden Kostendruck zu begegnen.

Hartmut Anderer, Leiter Vertrieb Deutschland und Osteuropa beim Dienstleister Sitel, bestätigt diese Einschätzung: „Wir nutzen eine BSC zwar bislang nicht aktiv, da andere Management- und Führungssysteme aktuell im Einsatz sind. Allerdings denken wir über eine künftige Verwendung einer Balanced Scorecard im Headquarter nach, die dann in allen Ländern implementiert werden soll.“ ■

Steffanie Gohr



### Mehr Know-how...

... für Call Center, Kundenservice, Beschwerdemanagement, Mitarbeiterführung und Technik im **CallCenter Profi-Online-Archiv** unter: [www.callcenterprofi.de](http://www.callcenterprofi.de)

## Ihr nächster Kunde kommt immer frühmorgens und mag keine Folie über seinem Anzug.



**Guter Service fängt an, bevor der Kunde da ist. Effektives Kundenwertmanagement schon bei Gesprächsaufbau. Mit IROX.**



die **Mehrwertmacher**

Setzen Sie neue Maßstäbe bei Ihren Kommunikationslösungen und sparen Sie so Zeit und Kosten: mit unserem innovativen System IROX. Denn damit identifizieren Sie Ihren Kunden, noch bevor Sie mit ihm sprechen. Anhand der Telefonnummer wird der Anrufer nicht nur personalisiert, sondern auch direkt an den adäquaten Kundenbetreuer weitergeleitet. So wird z. B. der VIP-Kunde ohne Umwege von seinem VIP-Berater bedient. Dieser hat vollautomatisch alle relevanten Daten zur Hand und kann individuell auf seinen Kunden eingehen. Die vielfältigen Lösungen, die IROX bietet, werden auch Ihren Kundenkontakt optimieren. Denn wir bringen Mehrwert in Ihr Telekommunikationskonzept. Erfahren Sie mehr unter: [www.dtms.de/irox](http://www.dtms.de/irox)