

wertungen mittels Kennzahlen unumgänglich. Zu erwähnen sind an dieser Stelle u.a. Produktivitätskennzahlen wie Servicelevel, Auslastung, Verlustquote oder für den Outbound die Kundengewinnungsquote.

Grundsätzlich sollten keine Einzelplatz-, sondern nur Gruppen- und auf das Gesamtsystem bezogene Auswertungen erfolgen. Das Reporting ist die langfristige Planungsbasis des Call-Centers hinsichtlich der Besetzung, der Arbeitszeit und der Auslastung. Hierfür sollte sowohl auf aktuelle als auch auf archivierte und außerhalb des ACD-Servers liegende Datenbestände zugegriffen werden können. Auch ein Datenexport (HTML, Excel etc.) sollte möglich sein.

Schlussbemerkungen

Im Zuge der wachsenden Bedeutung der elektronischen Medien werden sich Call-Center immer mehr zu Multimedia-Centern entwickeln.

Call-Center-Agents sind als Ansprechpartner der Kunden in besonderem Maße darauf angewiesen, dass ihnen aktuelle Daten sowohl über die Kunden als auch aus dem eigenen Unternehmen zur Verfügung stehen. Für die Zukunft empfehlen sich mithin integrierte Systeme, die ohne Schnittstellenprobleme den Zugriff auf interne und externe Datenquellen erlauben.

Im Zuge der verstärkten privatwirtschaftlichen Orientierung von Entsorgungsbetrieben spielen indessen Effizienzgesichtspunkte auch für deren interne Call-Center eine stetig wichtiger werdende Rolle. Zur Beurteilung der Effizienz muss deshalb auch im Bereich Call-Center ein Controlling stattfinden. Als ein Hilfsmittel des Controlling bietet sich hier das Benchmarking mit anderen Call-Centern an. Um die Vergleichbarkeit der Center und der in ihnen ablaufenden Geschäftsprozesse sicherzustellen, sind einheitliche Kennzahlen Grundvoraussetzung. Die Einbindung externer Call-Center wird in der Entsorgungswirtschaft wegen der fehlenden Möglichkeit, neben der bloßen Auftragsannahme auch den Back Office wahrzunehmen, eher die Ausnahme bleiben. Für die Unternehmen der Entsorgungsbranche ist neben dem Kundenservice im Inbound die Gewinnung neuer Kunden und die Rückgewinnung verlorener Kunden im Outbound entscheidend.

Dr. Marc Reinhold, Dr. Hamid Saberi, Berlin, Dresden und Köln, uve UM&P GmbH, m.reinhold@uve.de, Telefon: 0 30/3 15-82 4 82.

Zweite Durchführung des VKS-Projektes „Betrieblicher Kennzahlenvergleich“

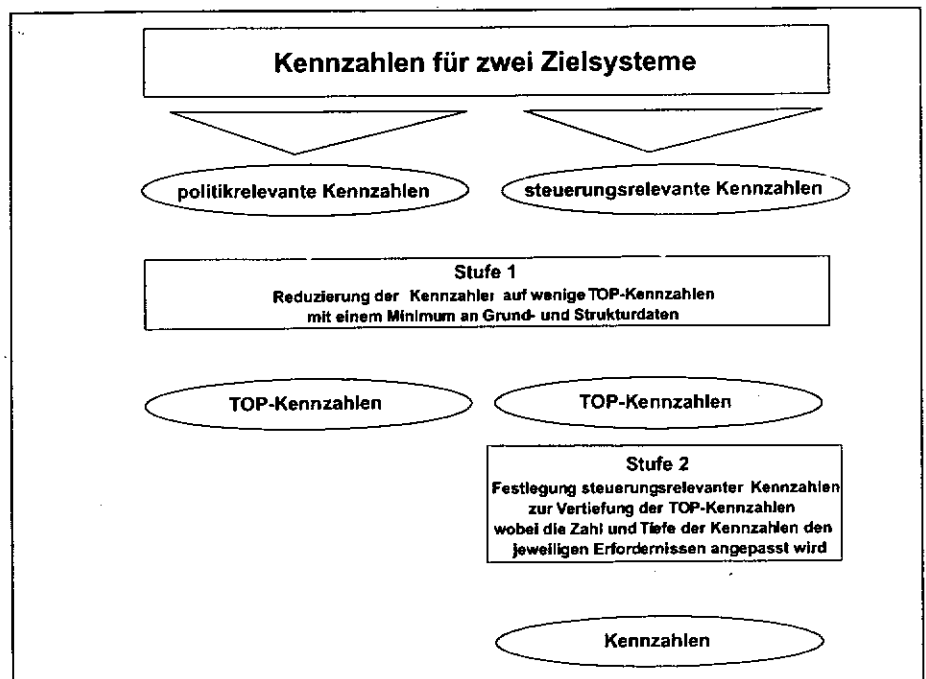
Achim W. Schröter, Köln, Rüdiger Reuter, Ahlen/Westf.

Mit einer Präsentationsveranstaltung im Frühjahr 2001 endete der erste Projektabschnitt des nunmehr zum zweiten Mal durchgeführten VKS-Projektes „Betrieblicher Kennzahlenvergleich“. Die Grundidee des VKS-Kennzahlenvergleiches lässt sich von der klassischen Form eines Benchmarking ableiten. Benchmarking (der Vergleich mit anderen/mit dem Besten einer Gruppe) stellt in der durchgeführten Form für die teilnehmenden kommunalen Entsorgungsunternehmen ein neuartiges Instrument zur Bewertung der betriebsindividuellen Leistungsfähigkeit dar. Des Weiteren kann ein sogenannter externer Kennzahlenvergleich (Vergleich gleichartiger Betriebe untereinander anhand standardisierter Kennzahlen) als Grundbaustein für den Aufbau eines funktionalen Betriebs-Controlling genutzt werden. Das diese neuartige Untersuchungsmethodik für kommunale Entsorgungsunternehmen ein wesentlicher Bestandteil für die wirtschaftliche Betriebsführung darstellt, zeigt sich in der deutlich gestiegenen Teilnehmerzahl von nunmehr 51 Betrieben.

Wie beim ersten Kennzahlenvergleich wurden die drei Beratungsunternehmen INFA GmbH, Ahlen (Prof. B. Gallenkemper), uve GmbH, Berlin (Dr. M. Meetz) und IfU, Münster/Mainz (Prof. K. H. Wöbbeking) mit der Durch-

führung beauftragt. Unter Einbindung des Lenkungsausschusses und verschiedener themenbezogener Arbeitsgruppen (Vertreter verschiedener teilnehmender Betriebe sowie der VKS-Fachgremien) erfolgten die Modifizierung des Erhebungsbogens sowie die praxisorientierte Entwicklung weiterer aussagefähiger Kennzahlen. Zur Datenerfassung entwickelten die Beratungsunternehmen ein softwareunabhängiges EDV-Erhebungsmodul. Zudem wurde die Bereitstellung von Hilfetexten, Erläuterungen und Definitionen in erheblichem Maß intensiviert. Nach Auswertung des Datenmaterials wurden die wesentlichen Ergebnisse auf einem abschließenden Workshop vorgestellt, ausgewählte Top-Kennzahlen in einer Detailbetrachtung dargestellt (Darstellung im Zeitverlauf sowie Darstellung von Abhängigkeiten verschiedener Kennzahlen untereinander) und im Rahmen eines Forums diskutiert. Es ist angestrebt, in naher Zukunft die Ergebnisse zu fokussieren und den VKS-Gremien präsentieren.

Die auf dem Diskussionsforum vorgestellten Ergebnisse zeigen ein erhebliches, bisher nicht ausgeschöpftes Potenzial des erarbeiteten Datenmaterials für betriebliche Optimierungen auf. Dieses soll nun in einer zweiten Stufe des Projektes weitergehend genutzt werden. Hierzu haben die Bera-



Das Engagement der AWR für Qualität wird belohnt

Christine Schulte, Ralph Hohenschurz-Schmidt; Borgstedt

Die Abfallwirtschaftsgesellschaft Rendsburg-Eckernförde mbH (AWR) hat nun auch die offizielle Bestätigung: Das im Unternehmen gelebte Qualitätsmanagementsystem ist vorbildhaft. Im Rahmen des jährlich von der Vereinigung der Industrie- und Handelskammern in Schleswig-Holstein verliehenen Qualitätspreises wurde die AWR als landesweit bestes Unternehmen in der Kategorie bis zu 50 Mitarbeiter/-innen ausgezeichnet.



Ralph Hohenschurz-Schmidt, AWR-Geschäftsführer; Prof. Dr. Bernd Rohwer, Wirtschaftsminister Schleswig-Holstein; Christine Schulte, (Qualitäts- und Umweltkoordination der AWR) umringt von Mitarbeiterinnen der AWR

Bei der Verleihung der Auszeichnung in Lübeck erhielt die AWR zudem Lob von höchster Stelle. Der schleswig-holsteinische Wirtschaftsminister Bernd Rohwer sagte bei der Preisübergabe: „Auch ich bin Ihr Kunde und weiß, dass Sie gut sind“. Für die anwesenden Mitarbeiter/-innen war dies Bestätigung und Motivation, um weitere Verbesserungen im Dienst am Kunden zu erreichen. Grundlage für die Bewerbung und die daraus resultierende Auszeichnung war eine Selbstbewertung, welche die AWR nach den neun Kriterien des Bewertungsmodells der Europäischen Ge-

- Ein Kennzeichen der AWR ist die flache Hierarchie und die Gleichberechtigung aller Mitarbeiter.
- 2). Beim Kriterium **Politik und Strategie** stehen die Ziele, das Wertesystem und die strategische Ausrichtung des Unternehmens im Mittelpunkt.
 - Die Unternehmenspolitik mit ihren vier Unternehmensgrundsätzen wird in der jährlichen Zielediskussion von der Geschäftsleitung und Mitarbeitern durch die Erarbeitung spezifischer Maßnahmen konkretisiert.
- 3). Das Kriterium **Mitarbeiterorientierung** beschreibt den Umgang des Unternehmens mit allen beschäftigten Personen.
 - Alle Mitarbeiter der AWR haben die Möglichkeit, Projekte eigenverantwortlich zu leiten sowie an Qualitätszirkeln und Workshops teilzunehmen.
- 4). Im Kriterium **Ressourcen** wird untersucht, wie das Unternehmen sachliche Ressourcen einsetzt und erhält vor dem Hintergrund der effizienten Unterstützung von Politik und Strategie.
 - Monats- und Quartalsberichte ermöglichen ein wirksames Finanzcontrolling.
- 5. Beim Kriterium **Prozesse** werden alle wertschöpfenden Prozesse dargestellt. Die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftstätigkeit steht dabei im Zentrum der Bewertung.
 - Die Rahmenbedingungen für die Ausführung der Aufgaben sind durch den Entsorgungsvertrag mit

ür ei-
saus-
ertie-
n der
Ar-
sam-
wer-
r Re-
bbil-
orge-
Ana-
und
dar.
lten,
nver-
nnten
durch
saus-
t zur
ngst-
t im
n Be-
der
Pro-
VKS-
ährli-
e im

n mit
sich
Stär-
ieren
n zur
Basis
d. R.
ersu-
imie-
t. Vor
n Si-
chaft
h die
llen,
rmie-
e der

AWG
itsor-
Fach-