



Foto: photodisc

Die Qualität von Call Centern wird von Kunden immer sensibler wahrgenommen.

Guter Service wird zum Top-Thema für die Branche, neben der richtigen Infrastruktur und Flexibilität in der Umsetzung. Doch Service im Call Center erfordert ein präzise geplantes, begleitendes Qualitätsmanagement aller Prozesse, um eine gute Performance und damit am Ende Kundenzufriedenheit und Wertschöpfung sicherzustellen. Mit dem Qualitätsmanagement als entscheidender Stellgröße und Wettbewerbsfaktor für Call Center-Dienstleister befasste sich ein Workshop der Bonner Unternehmensvereinigung CCBenchmarks e.V. In einer Expertenrunde wurden dabei zentrale Schritte eines Qualitätsmanagements im Call Center analysiert und diskutiert.

### Klare Kennzahlenstrukturen aufstellen

Daniel Schmidt, Vorstand Mitgliederbetreuung bei CCBenchmarks e.V. und Manager Service Development im Customer Services beim Mobilfunkbetreiber O2 Germany, weiß um die wichtige Rolle des Qualitätsmanagements für Contact Center. Er plädiert vor allem für klar formulierte Ziele und Kennzahlen, um Qualitätsfaktoren planbar und jederzeit messbar zu machen. Dabei zählt ein ganzheitlicher Prozessansatz, denn: „Wenn ich nur einzelne Instrumente nutze oder Qualität nur auf einige Bausteine fokussiere, beispielsweise Mystery Calls, dann sehe ich nur Teile des Mosaiks“, so Schmidt. Typische Zertifizierungen, wie sie am Markt existieren, seien nur ein äußeres Qualitätsdach. Wichtig sind aus seiner Sicht vor allem eindeutig definierte interne Zielgrößen, die im Vorfeld festgelegt werden sollten, so beispielsweise:

- bestimmte Leistungen zu bestimmten Preisen in immer gleich bleibender Qualität anzubieten, um damit bestimmte Kundenerwartungen zu erfüllen.
- einen bestimmten Level an Kundenzufriedenheit zu erreichen. Dazu gehören Faktoren wie die Fallabschlussquote oder der Wertschöpfungsbeitrag über die Kundenbindung.

# Punktlandung in Sachen Service

## Qualitätsmanagement

Qualitätsmanagement im Call Center ist eine der zentralen Stellgrößen im Servicedialog mit dem Kunden. Planung, Controlling und Kennzahlen für messbare Qualität sind entscheidend für den langfristigen Erfolg von Call Center-Dienstleistungen. Ein Experten-Workshop der Bonner Unternehmensvereinigung CCBenchmarks e.V. beleuchtete die Kernpunkte im Qualitätsprozess.

- bestimmte Performance-Kenngrößen wie die Erreichbarkeit und den Service-Level einzugrenzen,
- die Qualität des Kontaktes, intern und extern, aus verschiedenen Datenquellen zu bestimmen wie zum Beispiel Gesprächsdauer oder Handlingtime.

### Qualitätsdimensionen festlegen

Mit dem gleichen Anspruch sollte ein Qualitätsprozess auch nach innen im Unternehmen transparent gemacht werden, denn das Contact Center dient als entscheidende Unternehmensschnittstelle, um sich „stärker an den Bedürfnissen und den Beziehungen zum Kunden zu orientieren“, sagt Call Center-Experte Daniel Schmidt. Damit wird Qualitätsmanagement zum wichtigen Baustein für den Unternehmenserfolg, und das Contact Center hat eine bedeutsame Rolle als „Kundenverstehere“, so Schmidt. Denn: Der Kunde erlebe die Leistung des Contact Centers unmittelbar, sozusagen in Echtzeit. Für jedes Contact Center sollten verschiedene Qualitätsdimensionen definiert werden. Dazu gehört unter anderem die Prozessqualität, beispielsweise in der Ablauf- und Aufbauorganisation, im Wissensmanagement oder in Führung und Management der Agents. Ebenso wichtig ist die Potenzialqualität, beispielsweise von Mitarbeitern, in der Personalentwicklung oder bei den technischen Rahmenbedingun-

„Im Qualitätsmanagement kommt es letztlich immer darauf an, was der Kunde will. Wenn das Ergebnis nicht seine Erwartungen trifft, können sie intern so viel Qualität produzieren, wie Sie wollen, dann allerdings ohne Erfolg.“

Daniel Schmidt, Manager Service Development 02

gen. Außerdem zählt die Ergebnisqualität dazu, nämlich die Erreichbarkeit, der Service-Level und die Kundenzufriedenheit. Mit Blick auf diese unterschiedlichen Dimensionen, die den Faktor Qualitätssteuerung ausmachen, sollten auch möglichst aussagefähige Kennzahlen eingegrenzt werden, die sich in strategische Unternehmensziele, Bereichs- und Abteilungsziele sowie operative Ziele im Tagesgeschäft ableiten lassen. Themen wie

- Markt- und Produktsituation,
- Produktqualität – Kundenstruktur,
- Mitarbeiterqualität, Technologie und Tools sowie
- Systemstabilität und Produktivität sind externe Einflussgrößen auf die Kennzahlenstruktur für das Qualitätsmanagement.

Im Idealfall führen sie im Zusammenspiel dazu, dass zentrale Ziele, die durch das Contact Center im Unternehmen gefördert werden sollen, erreicht werden können. Dazu gehört natürlich, die Kundenprofitabilität zu

erhöhen, im Bestandskundenmanagement Marketinginvestitionen richtig einzusetzen, Response-Quoten und Kampagnenmanagement zu optimieren sowie Cross- und Up-Selling-Chancen richtig zu nutzen.

Daniel Schmidt sieht hier Controlling-Instrumente wieder in einer entscheidenden Rolle, denn: „Sie sind wichtig, um Prozesse zu steuern und eine Daten- und Faktenanalyse im Qualitätsmanagement erstellen zu können.“ Aber: „Nicht jedes Tool oder jede Methode passt auf jedes Unternehmen“, sagt er mit Blick auf Erfahrungen im Unternehmen 02: „In der engen Wettbewerbssituation im Mobilmarkt ist es besonders wichtig, qualitativ hochwertige Leistung im Contact Center zu erbringen.“

So zielt beispielsweise ein neues Co-acing-Konzept auf Basis des Quality Monitorings auf eine sehr viel individuellere und effizientere Förderung der Mitarbeiter.“ Schmidts Tipp für ein überschaubareres und praktisch anwendbares Qualitätsmanagement: „Entwickeln Sie aus dem Unternehmen heraus eine Customer Service-Strategie, die auch Qualitätsdimensionen berücksichtigt. Nutzen Sie Kennzahlenstrukturen anhand von Daten, die messbar und aussagefähig sind.“ Als ein Problem in der Contact Center-Praxis vieler Betreiber sieht Schmidt dabei, dass „das Thema Qualitätsmanagement häufig organisatorisch getrennt wird vom Workforcemanagement“.

Sein Fazit: „Qualität verursacht zwar Initialkosten im Prozessaufbau, aber sie bringt mehr als sie kostet und sollte nie isoliert angegangen werden, denn sie ist ein ganz wesentlicher Beitrag zur Service Excellence eines Call Centers.“ ■

Eva-Susanne Krah

