

CONTACT CENTER MANAGEMENT

SERVICE & QUALITÄT ALS DIFFERENZIERUNGSMERKMAL

INTRE: Das Call Center-Geschäft zählt mit Sicherheit zu den transparentesten Branchen im Sinne Kennzahlenmanagement. Neigt die Branche dazu, die „richtigen“ Kennzahlen vor lauter Kennzahlen nicht mehr zu sehen?

bkr-callbusiness: Gerade Call Center sind massiv Kennzahlen-getrieben. Hier ist es egal, ob wir von einem mittelständischen Unternehmen oder einem Konzern sprechen. Doch die Parameter sind nur ein Erfolgsinstrument. Relevanter ist die Kontinuität des Einsatzes. Es ist nicht damit getan die Parameter einzuführen, viel wichtiger ist die permanente Steuerung über alle Parameter. Wir haben in unserer Praxis immer wieder erlebt, dass nur einzelne Kennzahlen – und

meistens die, die gerade auf rot stehen – betrachtet und für die nächsten Schritte genutzt werden. Ein hervorragendes Call Center mit einem hohen Qualitätsanspruch zeichnet sich durch die permanente Beobachtung und den Überblick über alle Parameter aus. Im Grunde ist es so, als würden Sie in einem Tower eines Flughafens sitzen. Nur wenn alle Flugzeuge gleichzeitig gelenkt werden, gibt es keine Unfälle. Hierfür brauchen Sie gut ausgebildete Mitarbeiter und die entsprechende IT. Wichtige Parameter für ein erfolgreiches Unternehmen sind beispielsweise Prozessoptimierung, Preisgestaltung, neue Serviceangebote, professionelle Interaktion zwischen Mitarbeitern und Kunden, Investition in Mitarbeiterschulungen, implementierte Qualitätsstandards, Kundenmanagement, Kundeneinbindung, zum Beispiel durch Kommunikation und Communities, aktives Beschwerdemanagement.

INTRE: Der Qualitätsgedanke in der Call Center-Branche ...

bkr-callbusiness: Wenn wir die letzten Jahre in der Branche betrachten, so hat sich die Kostenkultur massiv durchgesetzt. Das virtuelle Gut Dienstleistung lässt sich immer günstiger bekommen und Mitarbeiter werden

zum Teil mit einem maximalen Einsatz von bis zu 55 Minuten pro Stunde geplant. Selbstverständlich kann man so vorgehen, doch die wichtigen Punkte „positive Kundeninteraktion“ und „gesunde Mitarbeiter“ bleiben so auf der Strecke. Und ziehen wir noch den guten alten Joseph Bertrand mit hinzu, dann geht in solch einer Kostenkultur der Gewinn gegen null. Innovationen bleiben auf der Strecke und leichteste

„Für Call Center gilt, dass die Kostenkultur durch die Qualitätskultur ausgetauscht wird. Kunden können wieder individuell und qualitativ hochwertig bedient werden, gesunde und zufriedene Mitarbeiter führen zu zufriedeneren Kunden und interne Qualität bedeutet Verbesserungen und Innovationen“.

Ausfälle bringen das Unternehmen an den Rand der Arbeitsfähigkeit, manches Mal auch an den Rand der Existenz. Für Call Center heißt das, dass die Kostenkultur durch die Qualitätskultur ausgetauscht wird. Kunden können wieder individuell und qualitativ hochwertig bedient werden, gesunde und zufriedene

Mitarbeiter führen zu zufriedeneren Kunden und interne Qualität bedeutet Verbesserungen und Innovationen.

INTRE: Tut die europäische Call Center Norm EN15838 der Branche gut?

bkr-callbusiness: Ein ganz eindeutiges Ja. Wobei die Norm primär ein Werkzeug zur Umsetzung der sich ändernden Qualitätsstandards ist. Kunden, Betreiber und Auftraggeber wollen nach Jahren zum Teil unangenehmer Erlebnisse wieder einen besseren Service. Und dann wird geschaut, wie dies im Unternehmen sinnvoll umzusetzen ist und am besten nach außen bewiesen werden kann. Der Einsatz der EN 15838 ist hierbei sehr hilfreich.

INTRE: Soll „mehr“ Service vom Kunden bezahlt werden?

bkr-callbusiness: Unterschiedliche Kunden sind bereit, unterschiedlich viel für Service zu bezahlen. Jeder Kunde kann so den Service erhalten, den er sich wünscht und für den er bezahlt. Die Airlines gehen hier mit gutem (oder schlechtem) Beispiel voran. Sie können eine Billig-airline in Anspruch nehmen und dann bekommen Sie eben auch keinen Service oder Sie zahlen bei einer zum Beispiel orange-blauen Airline ein wenig mehr für einen



V. L. N. R. ANJA KOSSAK, HARTMUT REINKE, BETTINA BURMESTER

bkr-callbusiness UG, geschäftsführende GesellschafterInnen

guten Service. Hier hat ein Call Center alle Wahlfreiheiten, unterschiedliche Services mit unterschiedlichen Servicelevels, Agentenniveaus, extra Rufnummern und VIP-Diensten anzubieten – zu unterschiedlichen Kosten.

INTRE: Reicht die sogenannte Qualitätssicherung im Service Business aus, um auch „Qualität“ zu liefern?

bkr-callbusiness: Die Qualitätssicherung ist ja eher der Vorläufer eines Qualitätsmanagementsystems. Der Einsatz einer Qualitätssicherung ist schon besser als gar nichts, aber eben auch noch nicht gut. Wenn Sie wirklich Qualität wünschen, dann ist das Ganze ein komplexeres Gebilde. Welche KPIs will ich erreichen, wie soll meine Fluktuation, Krankenquote und meine Auftraggeber- und Kundenzufriedenheit aussehen? Sind diese Ziele festgelegt, wird ein Maßnahmenkatalog geschnürt. Eine Maßnahme ist die Qualitätssicherung am Ende der Kette bei den Mitarbeitern. Sind die Coachingergebnisse oder Mysteryergebnisse gut, ist aus unserer Sicht das Beste

die Mitarbeiter zu loben. Sind Sie noch unzufrieden mit den Ergebnissen – oder vielleicht ist es auch der Auftraggeber – sind die Abläufe, die zum Ergebnis führen, zu betrachten. Das heißt, die Gesprächskriterien, die Produkte, Produktkenntnisse, die IT und die gesamte Abwicklung.

INTRE: Die Zukunft der Servicequalität ... bkr-callbusiness:

Wir haben auf der CCVision 2012 in Berlin einen Wandel prognostiziert. Denn das, was jetzt geschieht, ist der Wechsel zur Qualitätskultur. Die jahrelang geltende Kostenkultur in deutschen Call Centern ruinierte die Qualität, trübte das Bild in der Öffentlichkeit und verminderte Innovationen. Hier verschieben sich inzwischen die Anforderungen der Kunden und Auftraggeber. Zertifizierte Qualität zeichnet sich nicht nur aus, sondern wird gefordert.

AUTOR: -RED / BIRGIT WEILGUNI