



Qualitäts- und Effizienz-Management

Maßnahmen zur Verbesserung von
Leistung, Kosten und Servicequalität
im Kunden-Service-Center und IT-/User-Helpdesk

profiTel. For better customer relations.

profiTel
@consultpartner

ww consultpartner · Wolfgang Wiencke
Grandkuhlenweg 1A · 22549 Hamburg
☎ 040 / 89 79 20 00 ☎ 040 / 89 79 20 99
E-Mail: info@profiTel.de
www.profiTel.de

Einführung	Seite
Treibende Kräfte – drängende Fragen	2
Effektiv oder effizient?	3
Qualität wollen alle – doch was ist eigentlich Qualität?	4
Qualität ausbalancieren – genau hinschauen	6
Instrumente des Qualitätsmanagements	
Dienstleistungs-Qualitätstechniken	7
Das Benchmarking	8
Die Balanced Score Card	9
Six Sigma	10
Das Total Quality Management	11
Der Einstieg in das Qualitätsmanagement	
Erhebungsinstrumente	13
Die Performance-Positionierung	16
Die Best Practice-Analyse	18
Der Call Center Check-up	19
Das TOP Management Radar	21
Exkurs	
Mit TQM zur Zertifizierung und zum Quality Award	23

Treibende Kräfte – drängende Fragen

Qualitätsmanagement und Effizienzsteigerung sind Themen, die für Call Center-Betreiber zunehmend an Bedeutung gewinnen. Dies hat im Wesentlichen Ursachen, die als treibende Kräfte leicht zu identifizieren sind:

Zum einen hat sich die Produktqualität konkurrierender Unternehmen mittlerweile meist auf einem ähnlich hohen Niveau eingependelt. Daher wird der Service, den ein Unternehmen bietet, zum entscheidenden Kriterium, um sich von der Konkurrenz abzuheben und Kunden zu gewinnen bzw. langfristig zu binden.

Zum anderen wurde sich bei der Etablierung eines Call- oder Service-Centers bis vor einigen Jahren nur unzureichend um Produktivität, Effizienz und Qualität gekümmert. In den letzten Jahren ist das dialogische Kommunikationsaufkommen jedoch drastisch gestiegen. Die damit verbundene gewaltige Kostenexplosion konnte aber nicht durch einen proportionalen Anstieg der Umsätze kompensiert werden. Die Call Center-Betreiber stehen daher vielfach vor dem Problem, die Effizienz deutlich steigern zu müssen, ohne aber dabei die Qualität zu vernachlässigen.

Essentiell für den Service eines Unternehmens ist nun primär die Art und Weise, wie das Unternehmen mit seinen Kunden kommuniziert und wie es Vorgänge, die über unterschiedliche Medien ein- und ausgehen, abwickelt. Verschärft wird der Qualitätsdruck durch die Tatsache, dass die Erwartungen der Kunden hinsichtlich des Kommunikationsservices und der Vorgangsbearbeitung signifikant gestiegen sind. Diese erhöhten Anforderungen an den Service manifestieren sich z. B. in der deutlich gesunkenen Bereitschaft der Verbraucher, in einer Warteschleife zu verharren. Die angebotene Servicequalität entscheidet also mit über den Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens.

Call Center-Betreiber stehen somit vor der schwierigen Aufgabe, Qualität auf einem hohen, erwartungsgemäßen Niveau herzustellen und zu sichern, gleichzeitig aber die mit dem hohen Kommunikationsaufkommen expandierenden Kosten zu minimieren, ergo:

Qualität muss nicht nur effektiv erreicht und bewahrt werden – sie muss unterm Strich auch effizient sein.

Effektiv oder effizient?

Kleiner Unterschied, große Folgen

Effektivität und Effizienz sind zunächst einmal Maße, die angeben, wie „gut“ etwas ist. Um diese Maße aber inhaltlich zu differenzieren und sie damit begrifflich besser zu unterscheiden, ist eine kurze Erläuterung vielleicht hilfreich:

Ein Call Center ist **effektiv**, wenn es hohe Leistungen erbringt. Es ist z. B.

- **qualitativ**-effektiv, wenn es ein hohes Service-Niveau aufweist,
- **quantitativ**-effektiv, wenn die Zahl der bearbeiteten Anrufe pro Agent sehr hoch liegt, und es ist
- **kosten**-effektiv, wenn die Kosten pro Gespräch sehr niedrig liegen.

Effizienz ist im Unterschied zur Effektivität aber ein eindeutig relationales Maß. Es gibt die Leistung eines Call Centers unter dem Blickwinkel der Wirtschaftlichkeit an.

So mag ein Call Center qualitativ-effektiv sein, also einen hohen Service bieten, ob es jedoch auch qualitativ-**effizient** ist, hängt davon ab, ob dieses hohe Maß an Service nicht mit einem noch höheren Maß an Kosten einhergeht. Effizienz ist demnach als das Verhältnis einer Leistung zu den Kosten aufzufassen.

$$\text{Effizienz} = \frac{\text{Effektivität}}{\text{Kosten}}$$

Aufgrund dieses Zusammenhangs ergibt sich, dass Effizienz in einer bestimmten Dimension nur auf zwei Wegen optimiert werden kann:

- Entweder man erhöht die Effektivität in einer oder mehreren Dimensionen
oder
- man senkt die Kosten.

In Anlehnung an Peter F. Drucker auf einen Nenner gebracht:

„Wer sich um Effektivität bemüht, tut die richtigen Dinge.
Wer sich um Wirtschaftlichkeit und Kostenreduktion bemüht,
der macht die Dinge richtig.
Wer sich um Effizienz bemüht, der macht die richtigen Dinge
richtig.“

Qualität wollen alle – doch was ist Qualität überhaupt?

Es ist mittlerweile Gemeinplatz, dass es in der Regel mehr kostet, einen neuen Kunden zu gewinnen, als einen bestehenden Kunden zu halten. Deshalb hat in jedem Unternehmen die Kundenbindung natürlich höchste Priorität. Dies setzt voraus, dass die Kunden mit dem Unternehmen und dessen Produkten und/oder Dienstleistungen zufrieden sind.

Vielfach resultieren allerdings nur ca. 50% der Kundenzufriedenheit aus Faktoren der direkten Produktleistung, die anderen 50% ergeben sich aus der allgemeinen Serviceleistung rund um das Produkt.

Call Center spielen in diesem Zusammenhang auch deshalb eine entscheidende Rolle, weil sie die Dienstleistungsqualitäten eines Unternehmens persönlich erlebbar spiegeln. Die dabei dokumentierte Kompetenz und Professionalität ist von immenser Bedeutung, da sie direkt und unmittelbar die Kundenzufriedenheit beeinflusst. Dabei ist „Kundenzufriedenheit“ natürlich eine Größe, die auch von der subjektiven Wahrnehmung von Individuen abhängt. Dennoch – es lassen sich eindeutige Kriterien benennen, welche bestimmen, ob ein Kunde mit dem speziell im Call Center realisierten Kommunikations- und Bearbeitungsangebot eines Unternehmens zufrieden ist oder nicht:

- **Erreichbarkeit (physikalische, persönliche)**
- **Wartedauer bis zur Gesprächsannahme**
- **Kundenorientierte Kommunikation**
- **Fachliche Kompetenz**
- **Entscheidungskompetenz**
- **Schnelle Vorgangsbearbeitung**
- **Fallabschließende Bearbeitung (im 1. Kontakt)**
- **Verbindlichkeit/Zuverlässigkeit**
- **Schnelle Erledigung von Folgeaktivitäten**

Wie gut oder schlecht die **Unternehmens-Performance** bei diesen Standards ist – insbesondere im Vergleich der eigenen Branche oder im direkten Wettbewerb – bestimmt faktisch die Qualität des Call Centers in der Wahrnehmung des Kunden und hat damit signifikante Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit.

Nun ist „Qualität“ landläufig ein äußerst dehnbarer Begriff und wird gerne unreflektiert benutzt. Alle wollen sie natürlich, aber allein schon das Verständnis darüber, was Qualität eigentlich ausmacht, ist in der Regel schon mit kontroversen Ansichten verbunden.

Auch ist die Kundensicht nicht die einzige Perspektive, aus der „Qualität“ wahrgenommen und für wichtig erachtet werden sollte:

Die Mitarbeiter in der Kontaktfunktion zum Kunden spiegeln die interne Arbeitsplatz-Qualität bzw. -Zufriedenheit wider und beeinflussen damit die vom Kunden erlebte Qualität unmittelbar.

Schließlich muss der Begriff „Qualität“ auch aus der Sicht des Unternehmens beleuchtet werden, einer Perspektive, die naturgemäß finanzwirtschaftliche Aspekte nicht außer Acht lassen kann.

Deshalb ist es notwendig, festzulegen, welche Qualitätskriterien aus Kundensicht, aus Mitarbeiter- und aus eigener Unternehmensperspektive relevant sind und welches Niveau das Unternehmen in diesen zu erreichen wünscht.

Eine Auflistung dieser definierten Qualitätsaspekte offenbart das grundlegende Problem bei der Umsetzung von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung: Viele der Aspekte sind tendenziell gegenläufig und scheinen sich gegenseitig auszuschließen.

Es ergibt sich die Frage:

Höhere Qualität = höhere Kosten?

Nein, dieses Prinzip stimmt nicht. Die Steigerung der Qualität setzt diverse Sparpotenziale frei!

Qualität ausbalancieren – genau hinschauen.

Genau hier setzt die Aufgabe des Qualitätsmanagements an. Das Qualitätsmanagement umfasst alle systematischen Aktionen, die das Ziel haben,

Qualitative Effektivität
(die Genese und Bewahrung von optimaler Qualität)
bei qualitativer Effizienz
(hohe Service-Performance bei möglichst minimalen Kosten)
zu erreichen

und dabei die (scheinbar) gegenläufig ausgerichteten Qualitätsaspekte auf einem hohen Niveau auszubalancieren.

Dabei soll an dieser Stelle ausdrücklich darauf hingewiesen werden, dass eine „maximale“ Qualität nicht identisch ist mit der „optimalen“ Qualität. Schon die nach DIN / ISO festgelegte Definition des Begriffes „Qualität“ macht dieses klar:

„ Qualität ist die Gesamtheit von Merkmalen bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“

Relevant für die Beurteilung ist also nicht die „Menge“, sondern der Grad der Übereinstimmung von erwarteter und erlebter bzw. wahrgenommener Qualität. Allein die (evtl. sogar reduzierende) Anpassung der Serviceleistungen an die tatsächlichen Kundenerwartungen kann im Einzelfall bereits deutliche Kosteneinsparungen generieren, ohne die Kundenzufriedenheit zu verschlechtern.

Die noch weit größeren Kostensenkungspotenziale ergeben sich jedoch aus anderen Effekten der Qualitätssteigerung:
Gelingt es, die Qualitätswahrnehmung der beteiligten Parteien zu erhöhen und Prozesse bzw. Strukturen zu verbessern, so führen die stärkere Kunden- und Mitarbeiterbindung, optimierte Prozesse und Fehlervermeidung (statt Fehler-Wiedergutmachung) im Resultat nicht nur zur Kostensenkung sondern gleichzeitig zu einer Ertragssteigerung, die für den langfristigen geschäftlichen Erfolg unverzichtbar ist.

Instrumente des QM

1. Dienstleistungs-Qualitätstechniken

Viele Unternehmen sind heutzutage in der Lage, eine gleichbleibend hohe Qualität bei ihren materiellen Produkten zu gewährleisten. Die Einhaltung eines bestimmten Qualitätsstandards für Dienstleistungen scheint ungleich schwerer zu sein. Der Hauptgrund hierfür dürfte in erster Linie in der Besonderheit liegen, dass nur in der Dienstleistung das „Produkt“ zeitgleich zum Erwerb auch genutzt wird. Mit anderen Worten:

Die Dienstleistung selbst ist das Produkt und wird in dem Moment verbraucht, in dem sie erzeugt wird. Eine Prüfung oder Nachbesserung vor dem Verkauf an den Kunden ist nicht möglich.

Aus diesem Grunde bedarf es auch anderer Techniken zur Sicherstellung der gleichbleibenden Qualität als beispielsweise in der Produktion.

Die „**Sieben Qualitätstechniken für den Dienstleistungsbereich**“ (D7) werden in besonderem Maße den Anforderungen des Servicebetriebes gerecht. Sie bestehen aus folgenden Methoden:

- Vignetten-Technik
- Service-Blueprinting
- Sequentielle Ereignismethode (SEM)
- ServQual
- Beschwerdemanagement
- Frequenz-Relevanz-Analyse von Problemen (FRAP)
- Service-FMEA (Failure Mode and Effect Analysis)

Für detaillierte Erläuterungen dieser Techniken sei an dieser Stelle auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen.

Die D7 unterstützen die Lösung spezieller Probleme. Sie helfen beim Ermitteln von Kundenwünschen bzw. -erwartungen, bei der Dienstleistungsentwicklung, bei der Fehlervermeidung und -analyse, ermöglichen die Qualitätsmessung und tragen zur kontinuierlichen Verbesserung bei.

Die Mehrzahl der Techniken entfaltet die volle Wirkung jedoch erst in Verbindung mit weiteren Methoden des Qualitätsmanagements.

Instrumente des QM

2. Das Benchmarking

Qualität zu optimieren und zu sichern ist schon deshalb eine schwierige Aufgabe, weil Call Center in aller Regel mit ungünstigen strukturellen Gegebenheiten konfrontiert sind. Dazu zählen z. B. die tages- und jahreszeitlich variierende Auslastung der Agents, die „just in time“-Anforderungen, die Schwierigkeit des Rekrutierens geeigneter Mitarbeiter, die hohe Fluktuation, ständig wechselnde Gesprächspartner und -inhalte, ein generell hoher Stressfaktor, aber auch kürzere Produktlebenszyklen, die im Markt einen permanenten Informationsbedarf generieren.

Ob der Service eines Unternehmens optimiert werden muss, und wenn ja, in welchem Umfang bzw. bezüglich welcher Aspekte, hängt nun aber nicht allein von dem Status des bisher erreichten Qualitätsniveaus ab. Das Management steht vielmehr vor der Aufgabe, ein Qualitätsniveau im Rekurs auf alle wirksamen Kräfte und Faktoren zu ermitteln. Denn ganz gleich, welches angestrebte Qualitätsniveau optimal ist, es ist in jedem Fall **relativ** – relativ im Verhältnis zu dem Angebot der Konkurrenz, relativ zu den Erwartungen der Kunden und, last but not least, relativ zu den anfallenden Kosten. Qualität steht deshalb als Wunschziel keineswegs im luftleeren Raum, sondern muss im Verhältnis stehen zu den betriebswirtschaftlichen und marktrelevanten Parametern. So mag unter gegebenen Umständen ein „mittelmäßiges“ Qualitätsniveau vollkommen angemessen und damit optimal sein, weil die Kunden dem Service keine höheren bzw. anderen Erwartungen entgegen bringen und die Wettbewerber auch kein höheres Niveau anbieten.

Um in dieser Fragestellung zu einer richtigen Einschätzung zu gelangen, bedarf es fundierter Kenntnisse des Marktes.

Die internen Kennzahlen des Call Centers müssen in den **Vergleich** gestellt werden zum Status im (direkten) Marktumfeld. Aufgrund des Umfanges ist das in 6 Jahren gewonnene Datenmaterial der von der profitel CONSULTING in Kooperation mit der Universität Hamburg und der Purdue University (USA) durchgeführten **Call Center Benchmarkstudie** (D-A-CH) mit mittlerweile über 1.000 Teilnehmern hierfür besonders geeignet (www.benchmarkportal.de).

Erst wenn der Status des eigenen Unternehmens im Wettbewerbsumfeld analysiert ist, kann auch eine Zielvorgabe für die Qualitätssteigerung definiert werden, die für das Unternehmen **sinnvoll** ist.

Für weitere Informationen zum Thema „Benchmarking“ fordern Sie unsere Spezialbroschüre „Call Center- und IT/User-Helpdesk Benchmarking“ an unter: vkesting@profitel.de

Instrumente des QM

3. Die Balanced Score Card (BSC)

Die **Balanced Scorecard** als Ergebnis eines Forschungsprojektes zum Thema "Performance Measurement", ist ein Konzept, mit dem Ziele und Kennzahlen aus der Vision und Strategie eines Unternehmens abgeleitet werden können.

Die Bezeichnung „Balanced“ steht für die ausgewogene Mischung aus finanziellen und nichtfinanziellen Kennzahlen, der internen und externen Perspektiven sowie aufgenommenen „Früh“- und „Spätindikatoren“.

Die BSC verbindet unterschiedliche Sichtweisen, indem sie eine Leistungsbeurteilung der Organisation aus **vier verschiedenen Blickwinkeln** heraus verfolgt: In der Regel sind diese:

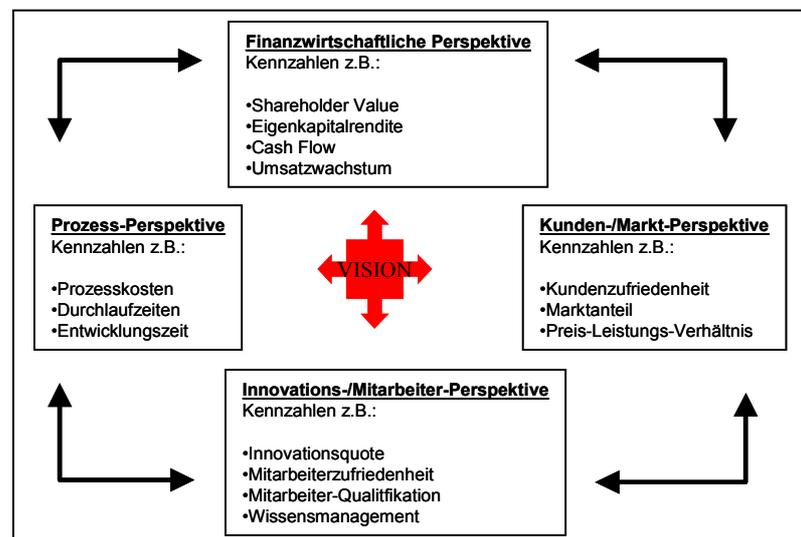
- Finanzielle Perspektive
- Kundenperspektive
- Prozess- und Organisationsperspektive
- Innovations- und Mitarbeiterperspektive

Im Mittelpunkt der vier Perspektiven stehen **Vision und Strategie**. Diese bilden den Ausgangspunkt, um schrittweise die wichtigsten Ziele, Kennzahlen und Vorgaben für jede einzelne Perspektive abzuleiten. Die ganzheitliche Sichtweise der BSC bildet damit den Rahmen zur Umsetzung in operative Größen.

Wenngleich die BSC auch als ein Controlling-Instrument fungiert, bietet sie doch gegenüber dem tradierten Controlling zwei ganz deutliche Vorteile:

1. Die BSC betrachtet finanzielle Kennzahlen nicht isoliert, sondern verknüpft Ziele und Kennzahlen über Ursache-Wirkungsketten, stellt damit also Leistungstreiber und Ergebnisgrößen in einen direkten Kontext.
2. Die BSC agiert nicht rein retrospektiv in Form eines Berichtswesens, sondern berücksichtigt (durch die Leistungstreiber) Faktoren, die den zukünftigen Erfolg beeinflussen. Sie ist daher nicht nur ein Bewertungsinstrument, sondern auch ein **Steuerungsinstrument**.

Beispiel für eine
Balanced-Score-Card:



Instrumente des QM

4. Six Sigma

Six Sigma wurde Ende der achtziger Jahre ursprünglich als Technik für die Qualitätskontrolle in produzierenden Unternehmen entwickelt. Es basiert auf der Annahme, dass die "Variation", also die Abweichung von einem Standard oder einer Norm, Qualitätseinbußen und damit Zusatzkosten verursacht. Mittlerweile hat sich die Anwendung von Six Sigma nicht nur in Produktionsbetrieben etabliert, da sich der Ansatz zur Verringerung von Variation bzw. Fehlern in nahezu allen (wiederkehrenden) Prozessabläufen anwenden lässt.

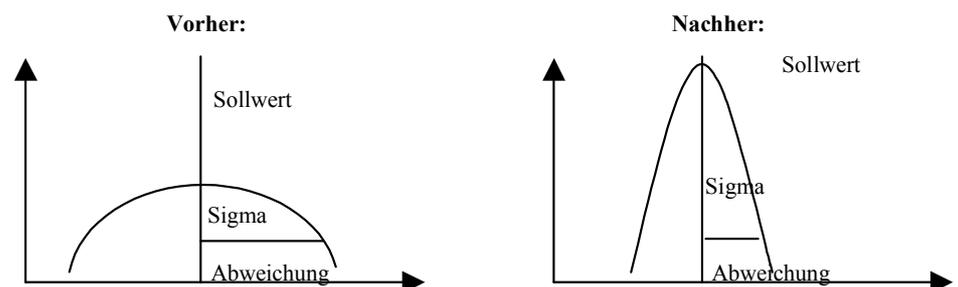
Six Sigma fordert eine kontinuierliche **Verringerung der Fehlerquote**, bis zum Erreichen von lediglich 3,4 Fehlern bei einer Million Prozessen und bedient sich dabei eines mathematisch-statistischen Verfahrens. Die Streuung der Prozess-Ergebnisse um einen Mittelwert wird dabei mit dem griechischen Buchstaben „Sigma“ bezeichnet. Bei einer Fehlerquote von 3,4 Prozessen auf eine Million ist der höchste Sigma-Wert (6) erreicht; die Prozesse sind quasi fehlerfrei. Höhere Fehlerquoten gehen mit einem geringeren Sigma-Wert einher, beispielsweise "Sigma 3" bei 67.000 Fehlern auf eine Million Prozesse. Der Sigma-Wert dokumentiert also die Güte der eigenen Prozesse und macht sie vergleichbar.

Six Sigma liefert als Strategie der Verbesserung dabei nicht nur den konzeptionellen Rahmen, sondern ein Set von Methoden und Werkzeugen sowie ein umfassendes Ausbildungsprogramm für alle beteiligten Mitarbeiter.

Auf das Call Center bezogen lässt sich Six Sigma in vielfacher Hinsicht anwenden. Ziel sollte es sein, die Dienstleistung fehlerfrei anzubieten. Dieses Ziel der Fehlerfreiheit lässt sich nicht nur auf die vom Kunden wahrgenommenen Qualitätsaspekte der Dienstleistung (z.B. Erreichbarkeit, Erstkontaktabschlussrate, korrekte Auskünfte etc.) beziehen, sondern auch auf jene der Unternehmenssicht, z.B. die geplante Gesprächsdauer oder die Quote der Verkaufserfolge.

Six Sigma ist somit ein auf das Unternehmensergebnis ausgerichteter Ansatz der **kontinuierlichen Verbesserung** mit dem Ziel, die Kundenzufriedenheit zu steigern und dabei die Kosten zu senken.

Die folgenden Abbildungen zeigen beispielhaft den Verlauf der Variation vor und nach der Anwendung von Six Sigma:



Y-Achse: Anzahl Prozesse

X-Achse: Spannbreite der Merkmalsausprägung

Instrumente des QM

5. Total Quality Management (TQM)

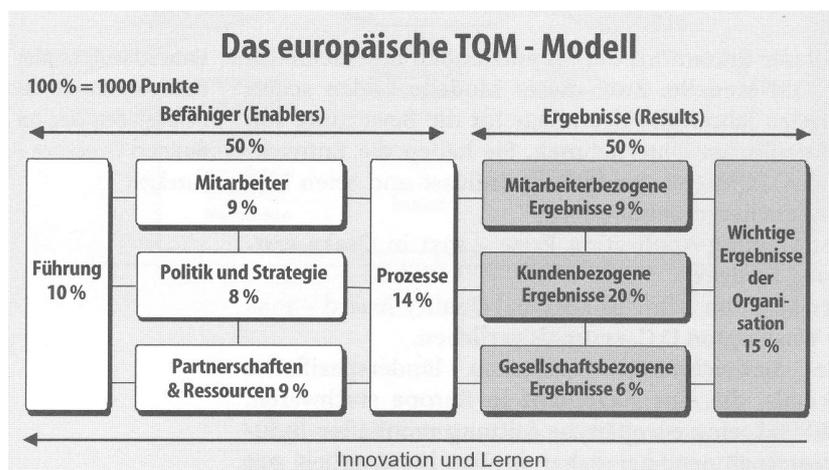
Im **Total Quality Management** ist wohl der **Königsweg** des Qualitätsmanagements zu sehen. Es birgt den weitreichendsten Ansatz zur Qualitätssteigerung, was bereits aus der Definition des TQM deutlich wird:

„Total Quality Management ist eine auf Mitwirkung aller ihrer Mitglieder basierende Managementmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenstellung der Kunden auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt.“

Dabei zielt die „Qualität“ nicht nur auf die Prozesse bzw. das „Produkt“ ab, sondern bezieht alle **„menschlichen“ Faktoren** explizit in die Strategie ein. Diesen Sachverhalt verdeutlicht die Auflistung der Prinzipien des TQM:

- Neue Sichtweisen verinnerlichen
- Engagement der Geschäftsführung
- Führungskräfteentwicklung
- Mitarbeiterorientierung
- Kundenorientierung
- Lieferantenintegration
- Strategische Ausrichtung auf Basis von Grundwerten und festem Unternehmenszweck
- Ziele setzen und verfolgen
- Präventive Maßnahmen der Qualitätssicherung
- Ständige Verbesserung auf allen Ebenen
- Prozessorientierung
- Schlankes Management
- Benchmarking
- Qualitätscontrolling

Diese Prinzipien wurden von der EFQM (European Foundation for Quality Management) in Zusammenarbeit mit der EU-Kommission und EOQ (European Organization for Quality) in einem handhabbaren Referenzmodell umgesetzt, dem **EFQM-Modell**.



Das EFQM-Modell beruht auf dem Zusammenwirken der oben dargestellten neun Kriterien, welche in „**Befähiger**“ und „**Ergebnisse**“ unterteilt werden. Über eine TQM-orientierte Politik und Strategie sowie die Einbeziehung aller Mitarbeiter, Partner und Ressourcen wirkt die Führung bis in die Gestaltung der Prozesse. Das Zusammenspiel der Befähiger wird am Markt in die Ergebnisse umgesetzt. Das Modell stellt deutlich die Relevanz der Zufriedenheit von Mitarbeitern und Kunden heraus und nutzt in der Anwendung somit das gewaltige Potenzial dieser „menschlichen“ Faktoren für die Steigerung des Geschäftserfolges.

Auf der Basis des EFQM-Modells wurde das TQM-Konzept durch profitel spezifisch an die Bedürfnisse der kundenorientierten Unternehmenseinheiten angepasst und zur „**Total Quality Excellence**“ (TQE) weiterentwickelt.

Für weitere Informationen zum Thema „Total Quality Management“ fordern Sie unsere Spezialbroschüre „Total Quality Excellence im Call- bzw. Customer Service Center“ an unter: vkesting@profitel.de

Der Einstieg in das QM

1. Erhebungsinstrumente

Interne Kennzahlenanalyse

Der erste Schritt des Einstiegs in ein Qualitätsmanagement sollte in der Erhebung der **internen Kennzahlen** zu allen relevanten Bereichen der Betriebsführung liegen, z.B. Service-Kennzahlen, Leistungsparameter, Kostenfaktoren, Personalorganisation bzw. –kosten, etc. Eine solche Kennzahlenanalyse liefert die Basis zur Einschätzung des aktuellen Status und ermöglicht überhaupt erst den Vergleich zum Marktumfeld, aus dem sich wertvolle Rückschlüsse auf Optimierungspotenziale ziehen lassen.

In diesem Kontext ist die Teilnahme an der **Call Center Benchmarkstudie** (www.benchmarkportal.de) zu empfehlen. Diese zeichnet sich insbesondere durch 2 Vorteile gegenüber eigeninitiierten Erhebungen aus:

1. Sie präsentiert ein Kennzahlengefüge, welches den wirklich relevanten Kennzahlenkatalog des Call- bzw. Service Centers darstellt und damit ein umfassendes **Instrumentarium zur Bewertung, Kontrolle und Steuerung** zur Verfügung stellt.
2. Der Fragebogen ist an internationalen Standards bezüglich der Führung und Bewertung von Call bzw. Service Centern orientiert und bietet damit exakt die **Vergleichbarkeit**, die für die Bewertung der eigenen Positionierung unabdingbar ist.

Kundenbefragung

Entscheidend für die Beurteilung, ob das Qualitätsniveau eines Call Centers angemessen ist oder gewisse Aspekte verändert werden müssen, ist jedoch nicht nur die faktische, intern gemessene Servicequalität. Relevant ist ebenfalls die vom Kunden **wahrgenommene** Servicequalität- und der Deckungsgrad zur von ihm **erwarteten** Servicequalität.

Um das **Qualitäts-IST** und das **Qualitäts-SOLL** aus Kundensicht zu ermitteln, ist eine Kundenbefragung angezeigt.

Unabhängig davon, welches Medium für eine solche Umfrage genutzt wird, sollte die Erhebung grundsätzlich im nahen zeitlichen Abstand zum letzten Kontakt mit dem Call Center erfolgen, damit der Eindruck unverfälscht wiedergegeben werden kann. Ferner sollte es sich um eine standardisierte Befragung handeln, die valide und reliabel ist.

Mitarbeiterbefragung

Die in der Kundenkommunikation tätigen Mitarbeiter haben eine Schlüssel-funktion bei jeglichem Bestreben zur Einführung eines Qualitätsmanage-ments inne. Ihre Leistung bzw. ihr Verhalten prägt vorrangig die vom Kunden wahrgenommene Service-Qualität. Ferner sind es gerade im Call Center die Personalkosten, die bei geringer Mitarbeiterzufriedenheit durch hohe Kran-kenstände, extreme Fluktuation und evtl. überdurchschnittlich viel Reklama-tionsgeschäft die Aufwände in unnötige Höhen treiben.

Eine Mitarbeiterbefragung kann zwei unterschiedlichen Zielen dienen: Zum einen ist sie geeignet, den **Grad der Zufriedenheit** der Mitarbeiter am und mit dem Arbeitsplatz festzustellen, also zu eruieren, wie sich die für die Mit-arbeiter relevanten Qualitätsaspekte darstellen.

Zum anderen kann die Abfrage der **Selbstwahrnehmung** der Belegschaft bezüglich der eigenen Leistung Aufschluss über die nach außen transportier-te Service-Qualität geben.

Es ist empirisch unzweifelhaft belegt, dass Mitarbeiter-Selbstwahrnehmung und Kundenwahrnehmung kausal zusammenhängen. Wenngleich die Eigenwahrnehmung der Mitarbeiter auf einer Qualitätsskala in der absoluten Höhe nicht zwangsläufig mit der Wahrnehmung durch die Kunden korreliert ist, so steht doch außer Frage, dass jede Veränderung dieser Wahrnehmung eine gleichgerichtete Veränderung auf der Kundenseite nach sich zieht. Somit ist nach einem gründlichen Abgleich der Ergebnisse die Mitarbeiterbefragung fortan geeignet, eine Kundenbefragung zu „simulieren“ und den Trend der Veränderung vorherzusagen.

Interne Verfahren zur Beurteilung der Service-Qualität

Um die Qualität in Bezug auf die eigentliche Service-Leistung seitens der Mitarbeiter adäquat beurteilen zu können, sind zwei Verfahren besonders geeignet: Mystery-Calls und Monitoring.

Mystery Calls (bzw. Mystery Checks für schriftliche Eingangsmedien) simu-lieren Anfragen bzw. Anliegen in authentischer Gesprächsstruktur, so

dass der betroffene Mitarbeiter keine Kenntnis von der Testsituation nimmt. Zusätzlich zur Simulation von „Standard-Situationen“ können über Mystery Calls Eskalationen unterschiedlichen Grades provoziert werden, so dass neben der allgemeinen Service-Qualität auch das Verhalten in „Extremsituationen“ überprüft werden kann.

Mystery Calls sind jedoch in erster Linie geeignet, Anfragen im **Interessenstatus** durchzuführen, da im allgemeinen die Aufwände zur Manipulation von Datensätzen im Zuge der Simulation des Kunden-Status sehr hoch sind.

Grundsätzlich sind Mystery-Aktivitäten mit der Call Center-Leitung auf die spezifischen Gegebenheiten abzustimmen und so zu konzipieren, dass eine Analyse der bestimmenden Faktoren Kundenorientierung, fachliche und kommunikative Kompetenz, Prozessqualität und Verbindlichkeit ermöglicht wird.

Das **Monitoring** (Mithören der Gespräche) bietet einen guten Überblick über die an den Kunden transportierte Service-Qualität im Tagesgeschäft. Es ist dabei das „Silent Monitoring“ (Mithören ohne Kenntnis des Mitarbeiters) vom „Side-by-Side Monitoring“ (Mithören neben dem Mitarbeiter mittels zweitem Headset) zu unterscheiden. Das authentischere Bild liefert sicherlich das Silent Monitoring, da der Mitarbeiter sich aufgrund der Unkenntnis nicht aktiv an die „Prüfungssituation“ anpassen kann. Eine Variante des Silent Monitoring ist das sogenannte „**Call-Logging**“, bei dem die Gespräche aufgezeichnet und später ausgewertet werden.

Das Side-by-Side Monitoring hingegen birgt den Nachteil, dass der Mitarbeiter sich der Testsituation in aller Regel anpassen wird und so ein eventuell positiveres Bild liefert, als dieses in der Tagesroutine der Fall ist. Dieser Nachteil wird allerdings dadurch kompensiert, dass das Side-by-Side Monitoring Ansätze für ein darauf folgendes **Coaching** liefert und somit das Potenzial eines „Schulungscharakters“ birgt.

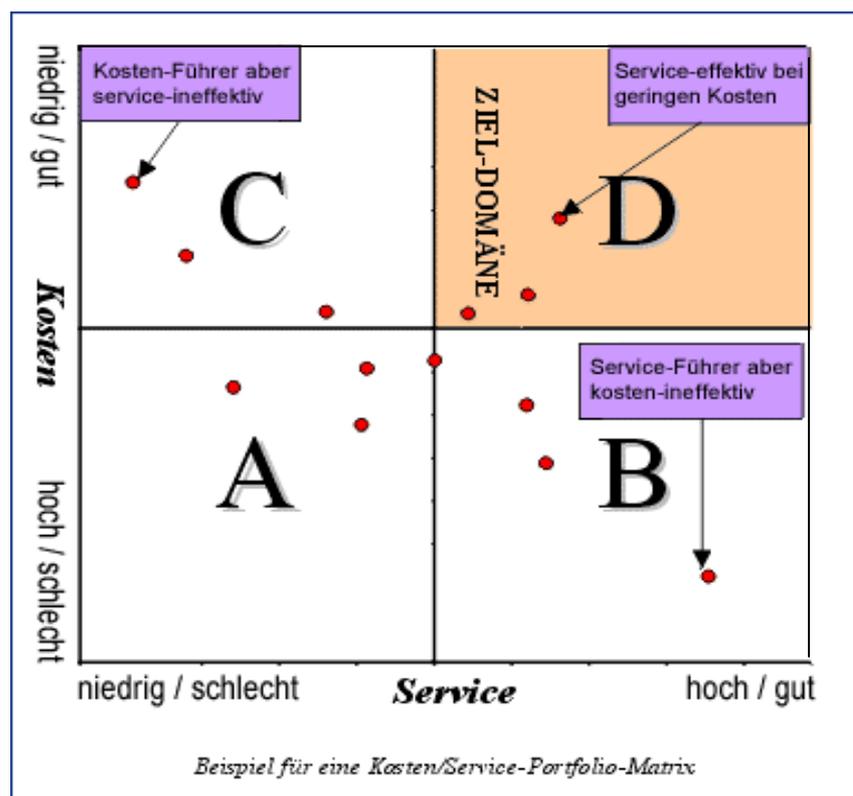
Die volle Wirksamkeit entfalten die hier beschriebenen Erhebungsinstrumente natürlich im Zusammenspiel. **Doch Achtung:** Sollen die Ergebnisse der unterschiedlichen Erhebungsinstrumente miteinander in Beziehung gesetzt werden, so ist es unumgänglich, die Inhalte und Auswertungsmethodik der unterschiedlichen Fragebögen sachgerecht aufeinander abzustimmen. Im anderen Fall könnte es passieren, dass „Äpfel mit Birnen“ verglichen werden.

Der Einstieg in das QM

2. Die Performance-Positionierung

Ist durch Anwendung der vorgenannten Methoden der aktuelle Status im eigenen Unternehmens festgestellt, sollte sich der Blick zur Bestimmung der Positionierung im Marktumfeld nach außen wenden. Das Datenmaterial der Call Center Benchmarkstudie (www.benchmarkportal.de) ermöglicht einen schnellen und aussagekräftigen Vergleich mit einer selbst gewählten Peer Group (Vergleichsgruppe) in den so wichtigen Dimensionen Service (Qualität), Leistung (Quantität) und Kosten auf der Basis der internen Kennzahlen.

Dabei wird die Vielzahl der Daten über komplexe Berechnungen zu **Bewertungsdimensionen** verdichtet und grafisch anschaulich jeweils zweidimensional dargestellt. Aus der Positionierung des eigenen Call Centers innerhalb der Peer Group kann mit einem Blick abgelesen werden, in welchen Dimensionen gegenüber den Wettbewerbern (wie viel) Optimierungsbedarf existiert.



Die **Performance-Positionierung** ist in zwei unterschiedlichen Ausführungen möglich, die sich durch die Anzahl der dargestellten Portfolios unterscheiden:

Performance-Portfolios der individuellen Benchmark-Positionierung		Ausführung	
x-Achse	y-Achse	Standard	Professional
Qualität	Quantität		✓
Qualität	Kosten	✓	✓
Quantität	Kosten	✓	✓
Performance	Kosten		✓
Qualitative Effizienz	Quantitative Effizienz	✓	✓

Ergänzend zu den Portfolio-Darstellungen ermöglicht der sogenannte **Peer-Group-Vergleich**, einzelne Kennzahlen mit jenen der Peer Group zu vergleichen.

Im Ergebnis liefert die Performance-Analyse eine exakte Bestimmung der eigenen Positionierung im direkten Wettbewerbsumfeld.

Parameter	Ausprägung					
	Ihr Wert	Peer Group Mittelwert	Peer Group Stand.abw.	Peer Group Median	Peer Group Minimum	Peer Group Maximum
Servicelevel	75% / 20 Sek.	77% / 20 Sek.	15% / 5 Sek.	76% / 45 Sek.	45% / 30 Sek.	98% / 15 Sek.
∅ Antwortzeit	25 Sek.	26 Sek.	19 Sek.	18 Sek.	2 Sek.	68 Sek.
∅ Gesprächsdauer	3,4 Min.	2,9 Min.	0,6 Min.	3,3 Min.	1,5 Min.	3,5 Min.
∅ Nachbearbeitungszeit	5,2 Min.	1,3 Min.	0,9 Min.	1,3 Min.	0,2 Min.	5,8 Min.
∅ Abbruchquote	9,1 %	9,6 %	8,0 %	7,7 %	1,6 %	29,0 %
∅ Zeit bis zum Auflegen des Abandoned	25 Sek.	30 Sek.	25 Sek.	9 Sek.	5 Sek.	71 Sek.
∅ Zeit in der Warteschlange	12 Sek.	15 Sek.	12 Sek.	10 Sek.	4 Sek.	33 Sek.
First contact solution rate	67 %	77 %	17 %	84 %	45 %	98 %
∅ Zahl bearbeiteter Anrufe	6,8 Calls/Std.	11,5 Calls/Std.	4,1 Calls/Std.	10,0 Calls/Std.	5,8 Calls/Std.	21,0 Calls/Std.
Auslastungsgrad	72,3 %	70,4 %	14,1 %	80,2 %	51,8 %	88,8 %

Beispiel für einen Peer Group-Vergleich

Der Einstieg in das QM

3. Die Best Practice-Analyse

Es ist wichtig, die Position des eigenen Unternehmens im Marktumfeld zu kennen. Und es ist ebenso wichtig zu wissen, ob und - wenn ja - wie viel besser der Wettbewerb sich hinsichtlich Leistung, Qualität und Kosten im Vergleich zum eigenen Unternehmen darstellt. Diese Ergebnisse liefert die Performance-Positionierung.

Doch wie viel hilfreicher wäre es, darüber hinaus zu wissen:

Warum sind andere - sprich: die Best-Practice-Inhaber - besser?

Die **Best Practice-Analyse** ist die Suche nach den Verursachungsparametern, die zu den Best Practice-Ergebnissen geführt haben.

Sie basiert auf den ermittelten Benchmarkdaten zu Kosten, Qualität und Leistung und der daraus abgeleiteten Positionierung im Performance-Portfolio.

Aus der definierten Peer Group werden dann jedoch (anonymisiert) diejenigen Unternehmen selektiert, die in den Bewertungsdimensionen der qualitativen Effizienz (Qualität vs. Kosten), der quantitativen Effizienz (Leistung vs. Kosten) bzw. eines summarischen „Performance & Success-Wertes“ am besten abgeschnitten haben: der oder die Best Practice-Inhaber.

Im Rahmen der Best Practice-Analyse erfolgt dann ein detaillierter Vergleich aller Kennzahlen und Antworten bezüglich der erhobenen Fragestellungen dieser Unternehmen mit den eigenen Angaben sowie Performance-Werten. Es wird ermittelt, wodurch die Best Practice-Inhaber ihre erfolgreiche Positionierung erreicht haben, welche Kennzahlausprägungen der „Verursacher“ (vermutlich) zu den Best-Practice-Ergebnissen geführt haben.

Basierend auf der vorangestellten Tabelle des Peer Group-Vergleichs finden sich im Rahmen der Best Practice Analyse die folgenden drei weiteren Datenspalten: Qualitative Effizienz, quantitative Effizienz sowie Best Performance. Die detaillierte Analyse der relevanten Vergleichsdaten liefert im Ergebnis einen profunden Einblick in die Performance marktführender Unternehmen und ermöglicht somit neben vielfältigen Erkenntnissen vor allem ein schnelles Lernen - effektiv und effizient.

Der Einstieg in das QM

4. Der Call Center Check-up

Der **Call Center Check-up** geht noch einen Schritt über die Performance-Analysen hinaus.

Im Rahmen eines ein- bis zweitägigen Audits erfolgt zunächst eine komplexe, alle Bereiche des Call Centers umfassende Ist-Aufnahme. An Hand eines detaillierten Fragebogens werden neben allgemeinen Daten relevante Kennzahlen aus den Bereichen Aufbau- und Ablauforganisation, Kostenstruktur, Qualitätsmanagement, technische Ausstattungen sowie Aus- und Weiterbildung erhoben. Ebenso einbezogen werden die Auffassungen und Einschätzungen des Managements hinsichtlich Kundenzufriedenheit, Führungsstil und Unternehmenskultur.

Die in den Bereichen Leistung, Qualität und Kosten ermittelten Kennzahlen werden (auf Basis der aus der Call Center Benchmarkstudie gewonnenen Daten) den Werten einer selbst definierten Vergleichsgruppe gegenübergestellt und durch eine Positionierung im Performance-Portfolio veranschaulicht.

Als Teil der Erhebung des beschriebenen Kennzahlengerüsts beinhaltet der Call Center Check-up neben den Themen des Fragebogens auch spezielle Belange des jeweiligen Call Centers. Für Dienstleistungs-Call Center wird beispielsweise eine zusätzliche Betrachtung der Bereiche Marketing und Vertrieb vorgenommen.

Das Ergebnis:

Im Ergebnis liefert der Call Center Check-up zum einen eine detaillierte, sämtliche Bereiche des Call Centers einbeziehende Analyse des Status Quo. Durch die im Rahmen des Check-up's erfolgende Gegenüberstellung der Kosten-, Qualitäts- und Leistungskennzahlen des eigenen Unternehmens mit den Daten einer definierten Peer Group (Vergleichsgruppe) wird zudem die Positionierung im Wettbewerbsumfeld ersichtlich. Denn wie gut ein Unternehmen wirklich ist, zeigt sich erst im Vergleich mit anderen.

An Hand der Positionierung im Performance-Portfolio treten Stärken und Schwächen gegenüber der Konkurrenz eindeutig hervor und es lassen sich Optimierungspotenziale ableiten.

Das begleitende Audit bietet die Chance, darüber hinaus weitere mögliche Defizite zu identifizieren, anhand derer ebenfalls erste Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden.

Sämtliche im Rahmen des Call Centers Check-up gewonnenen Zahlen, Daten, Erkenntnisse und Empfehlungen werden in einem Management-Summary zusammengefasst und vor Ort dem Call Center-Management präsentiert.

Service-Center Performance-Check-up	
2 Tage Audit (vor Ort) nach Vorab-Zusendung eines Check-up-Fragebogens zur Bereitstellung der benötigten Performance-Kennwerte	
incl.	Interne Kennzahlenerhebung zu Leistung, Qualität und Kosten
incl.	Managementeinschätzung hinsichtlich Betriebsklima und Führungskultur
incl.	Performance-Portfolio-Positionierung mit tabellarischen Peer Group-Vergleich (auf Basis einer selbstgewählten Vergleichsgruppe)
vor Ort Präsentation der Ergebnisse	
Management-Summary (incl. erster Handlungsempfehlungen)	

Vorgehensweise beim Call Center Check-up

Der Einstieg in das QM

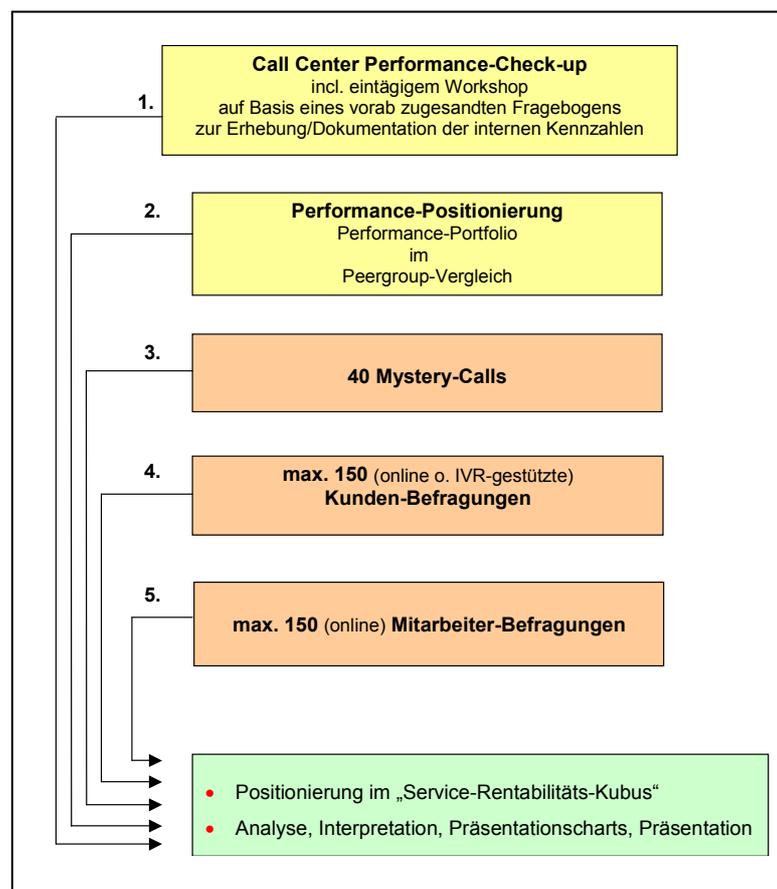
5. Das TOP Management Radar

Performance-Positionierung, Best Practice-Analyse und Call Center Check-up sind äußerst hilfreich, den eigenen Status bzw. die eigene Positionierung innerhalb des Wettbewerbes festzustellen. Da diese Instrumente jedoch nur die internen Kennzahlen bzw. die interne Unternehmens-Sicht berücksichtigen, sollte im nächsten Schritt die Kunden- und Mitarbeiter-Meinung einbezogen werden.

Das **TOP Management-Radar** ergänzt den Call Center Check-up um

- Mystery Calls
- Mitarbeiterbefragung und
- Kundenzufriedenheitsanalyse

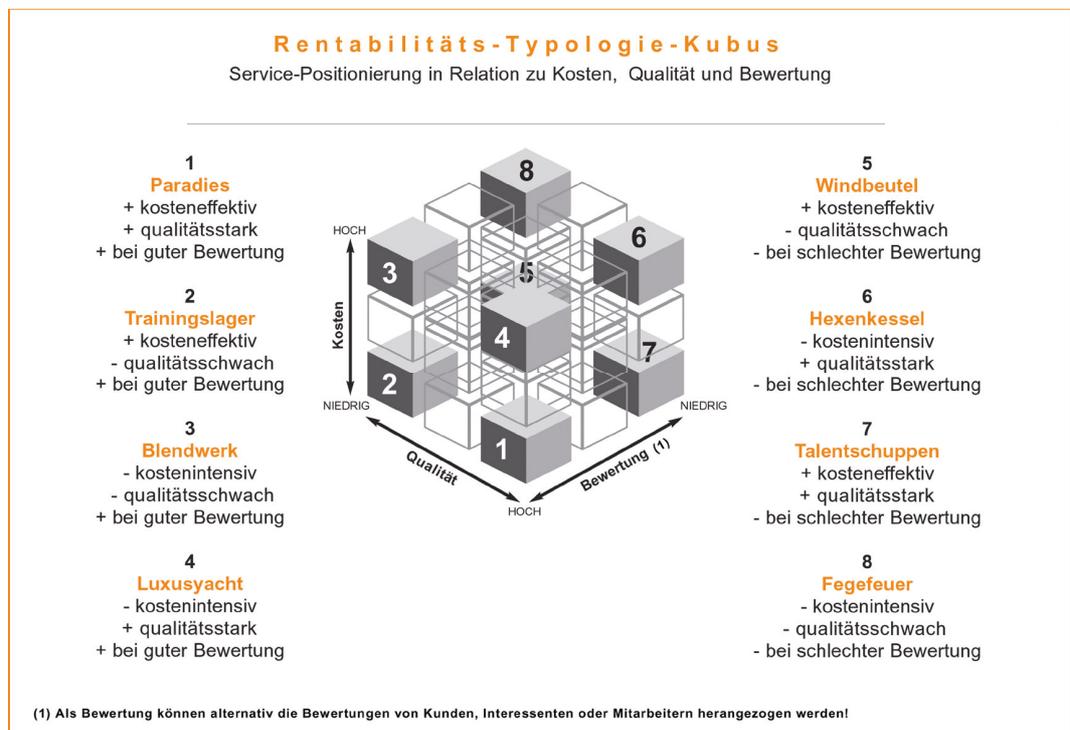
Dabei sind die Erhebungsinstrumentarien sachgerecht aufeinander abgestimmt und erlauben eine „360-Grad-Betrachtung“ der Unternehmensperformance.



Module des TOP Management-Radars

Die Vielzahl der Ergebnisse der unterschiedlichen Erhebungsinstrumentarien wird miteinander verrechnet und zu Bewertungsdimensionen verdichtet. Hieraus ergibt sich ein Wert, der grafisch dargestellt in einem "Performance-Kubus", mehr sagt als hundert einzelne Kennzahlen:

An Hand der Positionierung in diesem Kubus ist auf Anhieb zu erkennen, wie sich das eigene Call Center im Hinblick auf Kosten, Qualität und Bewertung darstellt.



Im Idealfall werden die Daten regelmäßig quartalsweise ermittelt. In der Konsequenz stellt das TOP Management Radar dann nicht nur einen Einstieg in das Qualitätsmanagement, sondern ein institutionalisiertes, auf die spezifischen Call Center-Bedürfnisse abgestimmtes Controlling-Instrument dar.

Exkurs

Mit TQM zur Zertifizierung und zum Quality-Award

Wenn die Entscheidung für die Implementierung eines Qualitätsmanagements gefallen ist, liegt die Überlegung nahe, diese Anstrengungen mit einem öffentlich sichtbaren Beweis der Ergebnisse zu dokumentieren.

Viele Unternehmen stellen sich jedoch die Frage: „Lohnt überhaupt eine **Zertifizierung**? Warum der ganze Aufwand für einen „Wisch“ an der Wand?

Eine Zertifizierung bestätigt die Anstrengungen und Erfolge des gesamten Teams durch einen neutralen Dritten. Die Kommunikation unter den Mitarbeitern wird vertieft, zusätzliche Erfahrungen und Anregungen werden eingebracht. Das Unternehmen implementiert einen andauernden kontrollierten Verbesserungsprozess, der das Unternehmen in die Lage versetzt, auf die sich immer schneller ändernden geschäftlichen Rahmenbedingungen flexibel zu reagieren.

Ein Managementsystem – egal ob Qualitäts-, Umwelt- oder Sicherheitsmanagement – ist ein **Instrument der Unternehmensführung**.

Es soll sicher stellen, dass alle Haupt- und Nebenprozesse dem Unternehmen bekannt und gewollt sind. Hierdurch wird die Steuerbarkeit eines Unternehmens verbessert und wirtschaftlich ineffiziente Prozesse werden transparent. Ein funktionierendes Managementsystem ist heute ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens am Markt.

Die Zertifizierung stellt für den seriösen Anbieter von qualitativ hochwertigen, normkonformen Dienstleistungen ein geeignetes **Marketinginstrument** dar, seine Management- und Mitarbeiter-Kompetenz (aber auch die etablierten Prozesse) darzulegen und sich auf dem Markt zu positionieren.

Der Auftraggeber hat durch die Zertifizierung ein Instrument, mit dem er sich anhand vergleichbarer, definierter Leistungsangebote unter einer Vielzahl von Anbietern orientieren kann, so dass beim Zuschlag für einen Auftrag nicht ausschließlich der Preis der angebotenen Leistung ausschlaggebend sein muss.

... und last but not least:

Über die Bewerbung zu einem **Quality-Award** kann der Marketing-Effekt für das Unternehmen auf eine noch breitere Öffentlichkeit ausgeweitet werden. Der Gewinn eines solchen Awards stellt eine Auszeichnung dar, die bislang nur wenige Unternehmen für sich beanspruchen konnten und die berechtigter Weise als „Lohn für die Mühe“ gelten darf und sollte.

Für weitere Informationen zur „Corporate-Zertifizierung“ und dem „Best Practice Award“ fordern Sie bitte die Spezialbroschüren des DDV (Deutscher Direktmarketing Verband) unter info@ddv.de an. Die Broschüren sind ca. ab Herbst 2004 verfügbar.

Wir bedanken uns für Ihr Interesse.

profiTel begleitet Sie bei der Planung und Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in allen Phasen, bietet aber auch die separate Durchführung einzelner Analyse- und Erhebungs-Komponenten an. Für Fragen, Anregungen, persönliche Gesprächswünsche oder ein Angebot stehen wir Ihnen natürlich jederzeit gerne zur Verfügung.

profiTel
@consultpartner

ww consultpartner · Wolfgang Wiencke
Grandkuhlenweg 1A · 22549 Hamburg
☎ 040 / 89 79 20 00 📠 040 / 89 79 20 99
E-Mail: info@profitel.de
www.profitel.de

Ihr Ansprechpartner:

Wolfgang Wiencke, Geschäftsführer
e-mail: wwiencke@profitel.de