

# QUALITÄT SENKT KOSTEN

## DIE ZWEIKLASSEN-SERVICE-GESELLSCHAFT

„Service is our success“ ist einerseits ein in die Jahre gekommenes Zitat, aber dennoch, das Thema an sich ist aktueller denn je. Bei Google werden aktuell rund 179.000.000 Einträge (23.08.2011) zu dieser Suchanfrage gefunden. Gerade im Kundenservice trägt der „Service“ verstärkt zum Success im Sinne von Kostenoptimierung und Umsatz bei. Hochqualifizierte und motivierte Contact Center-Mitarbeiter, die die heutigen All-in-Anforderungen auf Anhieb erfüllen, gibt es selten. Trotzdem gelingt es, aus guten Mitarbeitern sehr gute Mitarbeiter zu machen. Der Agent muss seine Leistung, aber auch seine Fehler nachvollziehen können. Da das mündliche Gespräch keine Spuren hinterlässt, ist es notwendig, die Interaktion am Arbeitsplatz abzuspeichern, um sie als Lehrmaterial zugänglich zu machen. Gemäß Bernd Engel, Director Business Development bei der ASC telecom AG steht das Thema Qualität und Qualitätssicherung nach neuesten Umfrageergebnissen auf dem zweiten Rang der Wichtigkeit und somit im Fokus aller Call Center-Dienstleister. Speziell der Inhouse-Bereich wird gemäß Prognosen von callcenterresearch.eu im Jahr 2012 um bis zu 24 Prozent mehr in diesen Bereich investieren als 2011. Der Qualitätsgedanke ist sehr eng mit dem Prozess- und Analysemanagement verknüpft. So entstehen ganz neue ROI-Ansätze. Jede Investition in die Qualitätsverbesserung zahlt sich durch die neuen ROI-Ansätze nach kürzester Zeit aus. In naher Zukunft wird es den einfachen Verkauf von einfachen Produkten

am Telefon nicht mehr geben. Diese Geschäfte wandern schon heute zunehmend online ab. Der Endkunde akzeptiert Telefonverkauf mit Standardskripten immer weniger. „Um langfristig im Customer Service Erfolg zu haben, kommt es verstärkt auf die emotionalen Fähigkeiten und die sprachliche Flexibilität der Mitarbeiter an. In diesem Zusammenhang ist Qualitätsmanagement zwingend erforderlich“, so Gerald Schreiber, Geschäftsführender Gesellschafter der davero dialog GmbH.

### Schulung – Training – Coaching

Qualitätsmanagement beginnt gemäß Schreiber bei der Philosophie des Dienstleisters: Ist das Unternehmen bedingungslos auf Qualität eingerichtet oder nicht? Intelligente Führungskräfte und Call Center-Mitarbeiter mit Fingerspitzengefühl und deren Einstellung zur Qualität sind die Voraussetzungen für operative Instrumente. Wichtig sind hierbei auch Ausbildungsvielfalt und -qualität. Die zur Verfügung stehende Technik sollte heute sinnvoll mit anderen Maßnahmen kombiniert werden. Side-by-Side-Coaching, Mystery Calls und Ähnliches sind aktuelle Bestandteile im Qualitätsmanagement (QM). Diese sollten aber tunlichst mit modernen QM-Systemen kombiniert werden. Die heutigen QM-Systeme bieten umfangreiche Auswertungsmöglichkeiten durch Sprachanalyse an. Ziel ist es dabei, aus einer von Menschen nicht mehr möglichen Menge an Datenvolumen die interessanten und geschäftsrelevanten Informationen herauszuzie-



**GERALD SCHREIBER**

Geschäftsführender Gesellschafter, davero dialog GmbH



**BERND ENGEL**

Director Business Development, ASC telecom AG

hen. Neben der Qualität des Kontaktes an sich, neben Sprachanalyse und auch Screen Recording, neben der Verbesserung des eigentlichen Kundenkontaktes können auch die Prozesse im Unternehmen entscheidend verbessert werden. Die meisten Prozesse im Unternehmen werden durch den Endkundenkontakt im Contact Center reflektiert. Die Analyse hilft dabei, diese Sachverhalte transparent darzustellen und Brüche in Abläufen und Probleme beim Handling zu erkennen.

### Die Zweiklassen-Kundenservice-Gesellschaft

Die Frage, ob jeder Kunde im Kunden-Service-Center den „gleich guten“ Service bekommen soll, lässt sich pauschal nicht beantworten. Es liegt aber nahe, in profitable Segmente mehr „Service“ zu investieren als in solche, die faktisch keinen Deckungsbeitrag generieren. Eine gängige Lösung ist, dass die scheinbar profitablen Kunden im Inhouse-Bereich betreut werden und die scheinbar weniger profitablen Kunden an einen externen Billiganbieter ausgelagert werden. Georg Mack, Geschäftsführer der auf Prozess- und Qualitätsmanagement spezialisierten MACK Consult, warnt vor diesem Schritt. „Irgendwann steht dann meist der Kundenservice-Verantwortliche mit dem Rücken zur Wand, ist mit Kündigungen, Beschwerden, Negativpresse sowie Negativimage konfrontiert. Dann muss dieser der Geschäftsführung erklären, dass billig eingekauft doch am Ende des Weges sehr teuer ist.“ Aber wie auf jedem Markt gilt auch hier: wo Nachfrage, da ist auch ein Angebot. Engel weiß, „dass leider immer noch sehr viele Unternehmen die Call Center-Dienstleister rein nach dem Preis pro Call und Minute und nicht nach der Qualität der Leistung auswählen.“ Das Gros der Customer Service-Branche verinnerlicht allerdings den Qualitätsgedanken und erkennt, dass es nur durch hohe Qualität zu erweiterten Erfolgen kommen kann. Auch der Endkunde, der angerufen wird, entscheidet vermehrt mit. Denn er ist der Empfänger der Dienstleistung und ist durch die neuen Medien heute mehr und mehr in der Lage seine Erfahrungen breit gefächert in den Markt zu streuen. Billiganbieter werden so lange Bestand am Markt haben, wie es Kunden gibt, die die Qualität nicht als ausschlaggebenden Erfolgsfaktor sehen. Gerhard Schreiber ergänzt: Jeder externe Dienstleister hat ein Image am Markt. Demzufolge muss jeder Auftraggeber für sich prüfen, welches Image er am Markt mit seinem Dienstleister bewirkt. Billiganbietern mit „Einfachqualität“ bescheinigt Schreiber eine schwierige Zukunft.

AUTOR: VOLKMAR WEILGUNI



© Schramm

## INTERVIEW

**MILOSCH GODINA,**  
HEAD OF CUSTOMER SERVICES,  
TELE2 TELECOMMUNICATION GMBH

**INTRE: Wird trotz aller Sparmaßnahmen Geld in das Thema Qualität und Qualitätssicherung im Customer Service investiert?**

**MILOSCH GODINA:** Die Frage sollte nicht lauten, ob gute Qualität noch finanzierbar ist, sondern ob man sich schlechte Qualität leisten kann. Schlechte Qualität verursacht hohe Kosten, zum Beispiel durch Wiederkontakte, Beschwerden und Kundenmigration. Ich vertrete daher die These: Qualität senkt Kosten.

**INTRE: Die Branche spricht einerseits von Qualität, andererseits gibt es im Bereich der externen Dienstleister Anbieter, die Kosten anbieten, die nur schwer nachzuvollziehen sind.**

**MILOSCH GODINA:** Das ist zweifellos richtig. Billiganbieter bedienen einen Markt, auf dem seriöse Unternehmen eigentlich nicht einkaufen dürfen. Wenn ein Anbieter Call Center-Dienstleistungen, die in Österreich produziert werden, um weniger als 40 Cent pro Minute verkauft, dann stellt man auch ohne Taschenrechner schnell fest, dass sich das nicht ausgehen kann.

**INTRE: Trotzdem erhalten diese Anbieter Aufträge...**

**MILOSCH GODINA:** Leider ja. Es wird immer Entscheider und Einkäufer geben, die es nicht besser verstehen und sich von Dumpingpreisen blenden lassen. Im Excel sieht das ja auf den ersten Blick toll aus. Der Aufbau dauerhafter Kundenbeziehungen erscheint mir mit diesem Modell aber schwierig. Vergessen werden dabei die Folgeschäden und damit die Folgekosten einer schlechten Servicedienstleistung.

**INTRE: Wer langfristig Erfolg haben will...**

**MILOSCH GODINA:** ...sollte auf Marktniveau produzieren oder einkaufen. Schlechte Qualität billig zu kaufen ist meistens ein Ergebnis kurzfristiger Entscheidungsprozesse.