

# Am Anfang war die Strichliste

Die Überprüfung der Leistung begann im Call Center mit einem Blatt Papier und handschriftlich notierten Kennzahlen. Heute weiß man längst: Qualität im Kundenkontakt macht mehr aus.

**Die Geschichte der Call Center darf gestrost als kurz bezeichnet werden:** Die Branche zählt kaum zwanzig Lenze. Und die Geschichte der Qualitätsmessung in eben jenen Organisationen ist noch kürzer. Anfang der Neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts galten Call Center mit 100 Plätzen als seltene Horte der Innovation. Technische Features bestimmten die Vorstellungen der ersten Call Center-Dienstleister: Eine bestimmte Anzahl Kanäle, Telefonanlage mit Anrufverteilung, Telefone mit Headset, meist monoaural. Das Gesprächsvolumen in den Netzen der Telefongesellschaften dümpelte mit vergleichsweise geringen Mengen dahin, der Besitz eines klobigen Mobiltelefons galt noch als elitäres Statussymbol. In jener Zeit galten Menschen als Experten, die den Begriff Servicelevel 80/20 kannten. Von Erlang C, der Formel zur Berechnung des Personalbedarfes, wussten nur Insider.

Qualitätsmessungen im Call Center beschränkte sich in diesem Zusammenhang auf greifbare Zahlen. Strichlisten der Mitarbeiter dienten als Beleg für die Anzahl der abgearbeiteten Vorgänge, nach Kategorien wie „richtig“ oder „falsch“ wurden nur wenige Calls analysiert. Erst langsam lösten ACD-Zahlen die Papierberge ab. Noch bis Anfang des neuen Jahrtausends galten Key Performance Indicators (KPI) als Zahlen zur quantitativen Leistungserbringung als das Nonplusultra des Qualitätsmanagements: durchschnittliche Dauer der Gespräche, Nachbearbeitungszeit, Erreichbarkeit. Auf Kongressmessen beschäftigte man sich mit den neuesten technischen Möglichkeiten zur Leistungsmessung.

Doch wie sah es mit der Messung der Art der Leistungserbringung aus? Trainings und

Trainerbeurteilungen erlebten einen wahren Boom Ende der Neunziger Jahre. Erstmals kamen so genannte Mystery Calls auf, wenngleich auch nur in der Variante, dass ein Call Center ein anderes anrief. Die ersten Bewertungsbögen der Trainer und Mystery Caller sahen ähnlich aus: Lose Blätter mit Notizen. Wenig später erst kamen vorgefasste Raster mit einer Handvoll Kriterien und meistens einer Ja/Nein-Skalierung zum Einsatz.

## Blinder Fleck der Wissenschaft

Und die Wissenschaft? Der tertiäre Sektor der Dienstleistungen gilt der Wissenschaft zwar als interessanter Forschungsbereich, doch dauerte es über ein Jahrzehnt, ehe sich die Universitäten dem neuen Arbeitsplatz am Telefon annahmen.

Schnell wurde anschließend deutlich, dass die altbekannten Qualitätsmanagementstrategien im Call Center nicht gelten: Anders als im produzierenden Gewerbe erfolgen Absatz und Produktion nicht separat. Diesen Prozess kennen alle: Zuerst schrauben fleißige Hände ein Auto zusammen, dann wird das korrekte Spaltmaß der geschlossenen Türen auf den Zehntelmillimeter genau überprüft. Erst wenn alle Qualitätschecks zufriedenstellend sind, wandert das fertige Automobil in den Verkauf. Verständlich also, dass sich die ersten Qualitätsmessungen an harte Zahlen klammerten, andere Verfahren waren noch nicht bekannt. Doch ein Servicegespräch am Telefon kann nicht zunächst aufgezeichnet, anschließend geprüft und schließlich dem Kunden vorgespielt werden. Ein Servicegespräch lebt von der Interaktion mit dem Anrufer und findet genau dann statt, wenn der Anruf erfolgt.



Das heißt: Im Moment des Absatzes erfolgt auch die Produktion.

Jetzt, im Jahre 2010, gelten bereits viele Aspekte im Call Center und insbesondere im Zusammenhang mit der Qualitätsmessung als untersucht. So weiß man heute beispielsweise, dass eine kostenpflichtige Rufnummer zu einer Abwertung der Zufriedenheit mit dem Service und zu einer geringeren Loyalitätsrate führt. Kundenzufriedenheitsbefragungen zum Service sollten zudem binnen 48 Stunden nach dem Kontakt stattfinden. Heute kennt man zudem den Einfluss von Akzenten auf die Zufriedenheit, die Kaufbereitschaft von Angerufenen in Abhängigkeit der Kürze der Bedarfsanalyse und Nutzenargumentation sowie den Einfluss von Persönlichkeitsmustern auf die Gesprächsführung. Und die Wissenschaftler untersuchten auch den zwischenzeitlichen Hype der Jahre 2005 bis 2008 um den angeblich ultimativen Net Promoter Score. Das Ergebnis: Der NPS taugt nicht als Steuerungs- und Analyseinstrument, weil er keine Treiber berücksichtigt und ausweist.

Und weiter: Erste Lehrstühle an den Universitäten beschäftigen sich mit dem Phänomen Call Center und der Messung der qualitativen Leistungserbringung. Soweit befindet sich die Branche auf gesichertem Terrain. Doch ob sich in den nächsten fünf Jahren eine Qualitätsmanagement-Richtlinie für Call Center durchsetzen wird? Daran darf gezweifelt werden. Unterschiedliche Zertifizierungssysteme werden noch eine Weile miteinander ringen. Deren großer Durchbruch bleibt aus.

**Bernhard Gandolf**



Bernhard Gandolf ist Certified Management Consultant/BDU und Inhaber von Eisq European Institute for Service Quality.

bernhard.gandolf@eisq.eu