

15.12.2014

Top-Thema Call-Center: Für Erreichbarkeit zahle ich nicht!

Erreichbarkeit aus Sicht des Kunden: eine Selbstverständlichkeit



Die Tatsache, dass im Call-Center jemand sitzt, der den Anruf auch entgegennimmt, ist noch kein Mehrwert für den Kunden.

Bild: Haufe Online Redaktion

Ein Unternehmen lässt sich als Veranstaltung zur Erzielung positiver Gelderträge definieren. Der Zweck aus Sicht einiger Volkswirte lautet somit kurz: Geld verdienen (egal wie). Eine andere Betrachtung sieht so aus: Ein Unternehmen erzeugt für seine Kunden Nutzen. Welchen Nutzen bietet Erreichbarkeit für einen Kunden?

Ich meine: Für Erreichbarkeit zahle ich nicht! Und wohl kaum ein Endkunde da draußen würde das tun. Wer zahlte schon 25 Euro allein dafür, dass sich ein Zug in der Stadt A befindet? Wer würde einen Friseur dafür bezahlen, dass sein Laden geöffnet ist? Einem Fliesenleger dafür, dass er da ist, 25 Euro geben? Die schiere Erreichbarkeit einer Rufnummer bietet einem Kunden keinen Nutzen.

Bezahlt wird Leistung, nicht

Existenz

Kunden bezahlen bei Bahnunternehmen einen Preis für die Transportleistung von A nach B. Der Haarkünstler erhält Geld für den Haarschnitt, der Fliesenleger für das Verlegen von Fliesen. Fällt die Klimaanlage aus, reklamieren Reisende zu Recht eine Entschädigung. Verneint der Kunde beim abschließenden Blick in den Spiegel die Frage ‚Passt es so?‘, verzichten viele Friseure auf den vollen Betrag. Ehrbare Handwerker bessern nach oder kürzen die Rechnung, wenn Fugen ungleichmäßig ausfallen oder das Muster nicht korrekt zusammengesetzt wurde. Kunden bezahlen somit einen Preis für einen Nutzen und reklamieren zu Recht, wenn dieser nicht eintritt, wenn das Leistungsversprechen nicht eingehalten wird.

Erreichbarkeit als Mantra

Ganz anders sieht es in der Welt der Call-Center-Dienstleister aus. Gleich einem Mantra fallen die Schlagworte ‚Erreichbarkeit‘ und ‚Servicelevel‘, geht es um die Grundlage für die Vergütung und um die Definition des Nutzens. Doch der Servicelevel stellt lediglich eine erweiterte Fassung von Erreichbarkeit dar. Ein bestimmter Anteil aller ankommenden Gespräche wird innerhalb einer bestimmten Zeit angenommen. Sehr viele Auftragnehmer und Auftraggeber von Call-Center-Dienstleistungen tun so, als wäre Erreichbarkeit ein Wert an sich. Ein Ziel. Die geschuldete Leistung. Die erfüllte Erwartung des Endkunden, der am Ende alles bezahlt. Egal ob Klassentreffen auf der CCW, Fachtagung der Banker oder Vertragsverhandlung der Einkaufsabteilung eines Euro Stoxx-Konzerns mit Call-Center-Dienstleistern, stets taucht ‚Erreichbarkeit‘ als maßgebliche Steuerungsgröße, als vergütungsrelevantes Kriterium auf.

Haufe Online-Redaktion/Bernhard Gandolf, eisq

15.12.2014

Top-Thema Call-Center: Für Erreichbarkeit zahle ich nicht!

Warum Call-Center Erreichbarkeit als Steuerungs-KPI propagieren



Manch ein Unternehmen erweckt den Eindruck, Kontakt mit den Kunden sei vor allem eins: eine lästige Störung.

Bild: Digital Vision

Dass Call-Center-Dienstleister die Erreichbarkeit als Steuerungs-KPI propagieren, ist naheliegend. Schließlich handelt es sich um das am leichtesten zu erbringende Merkmal. Es muss lediglich jemand rangehen. Das ist für jeden irgendwie zu schaffen. Sollte man jedenfalls meinen.

Die Erreichbarkeit an sich macht keine Vorgabe hinsichtlich Korrektheit der Antwort, Freundlichkeit oder gar Bindung des Endkunden am Telefon und so weiter. Eine separat agierende Schulungs- oder Qualitätseinheit kümmere sich schon um diese Punkte. Kümmert sich worum? Wenn die Rechnung des Dienstleisters am Monatsende von der Tatsache abhängt, ob jemand ans Telefon geht oder nicht, erweist sich jeder andere nichtmonetäre Anreiz als altersschwacher Tiger ohne Gebiss.

Klar kostet Erreichbarkeit erst einmal Geld

Fairerweise gilt: Erreichbarkeit kostet erst einmal Geld. Um bei einem schwankenden Anrufvolumen Erreichbarkeit sicherstellen zu können, muss man in den sauren Apfel beißen. Die Produktivität leidet, weil die Personalauslastung nicht maximiert werden kann.

Motto: Möglichst kein Risiko und keine Verantwortung für den Auftragnehmer, möglichst viele Pflichten beim Auftraggeber. Keine Verantwortung für die Qualifikation der Mitarbeiter, keine Verantwortung für einen Nutzen für den Anrufer. Wenn es sein muss, übernimmt der Dienstleister einen Teil der Verantwortung für die Auslastung.

Böse gesagt, könnten Dienstleister bei so manchem Outsourcing-Vertrag einen taubstummen nichtdeutschsprachigen Mitarbeiter an die Line setzen. Nach den Regeln der besagten Verträge erfüllt der Dienstleister seine Pflicht, wenn er zum Beispiel 90 Prozent Erreichbarkeit gewährleistet. Selbst daran scheitern allerdings viele.

Insofern ist es höchst mysteriös, dass manche Auftraggeber Erreichbarkeit als Steuerungs-KPI akzeptieren. Natürlich reflektiert Erreichbarkeit Personaleinsatz und damit Kosten, aber eben keine Leistung und schon gar kein Ergebnis.

Liegt es daran, dass Auftraggeber von Call-Center-Dienstleistungen es nicht besser wissen? Oder verfangen die Marketing-Botschaften der Dienstleister, wonach allesamt ‚Qualitätsführer‘ wären (und man ergo nichts außer Erreichbarkeit brauche)?

Wollen Unternehmen überhaupt aktive Kunden?

Dazu zwei ganz persönliche Thesen:

1. Manche Unternehmen sehen in Kunden nur ein lästiges Brimborium. Einen Störfaktor, der von der wertvollen Arbeit ablenkt. Manchmal scheint es, als würden Firmen am liebsten einfach Produkte verkaufen und sich mit den unangemessenen Fragen der Bittsteller nicht auseinandersetzen wollen.

- Warum steht auf der Rechnung ‚Lieferdatum entspricht dem Rechnungsdatum‘, obwohl Ihr Lager den Versand erst für nächste Woche ankündigt und ich noch gar keine Ware erhalten habe? – Antwort: ‚Wir können nicht jede Rechnung passend erstellen.‘ Was der Finanzminister zu dieser Sichtweise eines Versandhändlers wohl sagt?

- Wie kann ich mich in ihrem Self-Service-Portal registrieren, um meine Anmeldeunterlagen zu bekommen? – Antwort: ‚Unser Service steht nur angemeldeten Kunden zur Verfügung.‘ Eine große Versicherung fungiert als Urheber dieses Widerspruchs.

Beispiele wie die zwei genannten kennt wohl jeder aus dem beruflichen und privaten Umfeld.

Unternehmen, die sich vom Kunden gestört fühlen, setzen vielleicht auf Erreichbarkeit als Steuerungsgröße. Eigentlich könnten diese Firmen auch ein Band schalten: ‚Ihr Anliegen nervt. Kaufen Sie bitte bald wieder bei uns. Auf Wiederhören!‘ Wäre das nicht wesentlich günstiger und ehrlicher?

1. Manche Personen bei einem Auftraggeber wollen gar nicht, dass der beauftragte Dienstleister seinen Job richtig macht. Die Furcht vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes treibt diese Personen an, ihre Dienstleister in die ‚falsche Richtung‘ zu steuern. Solche Personen erkennt man oft an Aussagen wie dieser: ‚Als wir das noch selber machten, da hatten wir einen guten Service! Aber jetzt mit dem Dienstleister ...‘

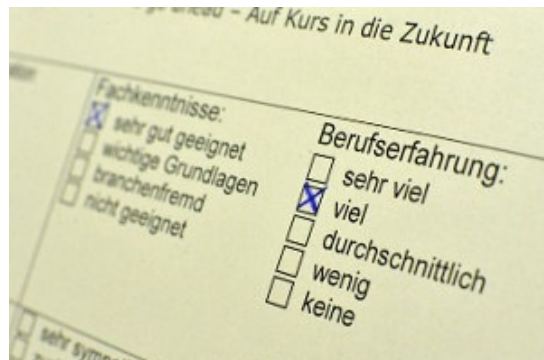
Trifft das in einem Unternehmen zu, sollte die verantwortliche Führungskraft sofort handeln und mindestens das Gespräch mit der Person suchen. Nicht zu handeln und nicht zu reagieren bedeutet dann nämlich, schlechten Service zu liefern und dafür auch noch gutes Geld zu verschwenden.

Haufe Online-Redaktion/Bernhard Gandolf, eisq

15.12.2014

Top-Thema Call-Center: Für Erreichbarkeit zahle ich nicht!

Call-Center: Worauf sich die Vergütung eigentlich beziehen sollte



Mit einer Quality Score Card können Auftraggeber die Leistung des Call-Center-Dienstleisters genau bewerten – und dann vergüten.

Bild: Michael Bamberger

Die Vergütung des Dienstleisters sollte davon abhängen, wie gut er die geforderte Leistung zum Nutzen des Auftraggebers erfüllt. Das geht ganz einfach: Die Güte jeder Dienstleistungserbringung lässt sich anhand von sechs Dimensionen beschreiben. Das gilt für Call-Center erst recht.

Die sechs Dimensionen lauten:

1. Kunde oder neudeutsch Voice of the customer: Zufriedenheit, Loyalität, Weiterempfehlungsbereitschaft lauten mögliche Kriterien dieser Rubrik.
2. Inhalt: Die Korrektheit der Antwort oder der Arbeit.
3. Prozesse: Die Einhaltung von Prozessvorgaben und die Nutzung von Systemen.
4. Kommunikation: Gesprächstechniken, Freundlichkeit, Ownership – der Gestaltungsspielraum ist riesig.
5. Finanzen: Was kostet, was bringt ein Vorgang, eine Einheit?
6. Quantität: Hier passt unter anderem Erreichbarkeit rein.

Die einzelnen Kriterien werden gewichtet und in einem Zielsystem abgebildet: der Quality Score Card. Regelmäßige Messungen zeigen an, inwiefern die Zielsetzung erreicht oder verfehlt wird. Genau an den Wert koppelt sich die Vergütung. Monat für Monat. Mit einem Bonus-/Malussystem lässt sich der Anreiz sogar noch zum Nutzen des (End-)Kunden steigern. Dann profitieren alle davon.

Autor:

Bernhard Gandolf ist Experte für operative Exzellenz im Dienstleistungs- und Servicemanagement bei der Unternehmensberatung [eisq](#).

Haufe Online-Redaktion/Bernhard Gandolf, [eisq](#)