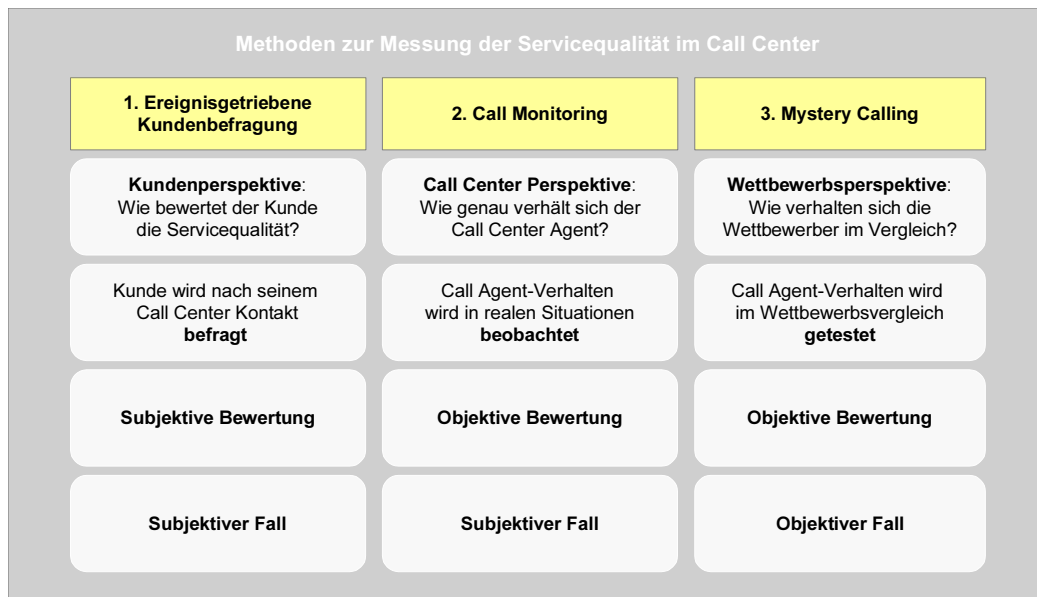


### Qualitätskontrolle bei Call Centern

*Ein immer größerer Teil des Kontaktes mit dem Kunden findet telefonisch statt. Der Kunde ruft eine Hotline-Nummer an und wird mit einem Call Center verbunden. Umso wichtiger ist es für die Unternehmen, diese Call Center kontinuierlich zu beurteilen, denn schließlich sind sie die Schnittstelle zur wichtigsten Ressource jedes Unternehmens, dem Kunden.*

Untersuchungen zeigen, dass die Serviceerwartung der Kunden beim Anruf bei einer Hotline regelmäßig unerfüllt bleiben. Aufgrund vorangegangener negativer Erfahrungen sind die meisten Kunden heute schon positiv überrascht, wenn bei einer Hotline keine Wartezeiten entstehen und sie eine kompetente und freundliche Antwort bekommen – was eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein sollte. Gleichzeitig ist der Servicekontakt einer der stärksten Hebel zur Kundenbindung und bietet daher enormes Potential.

Zahlreiche Test in unterschiedlichen Branchen zeigen, dass lange Wartezeiten, häufiges Weiterverbinden und inkompetente oder schlichtweg falsche Auskünfte bei vielen Call Centern nicht die Ausnahme, sondern leider manchmal eher die Regel sind. Umso wichtiger ist es für die Unternehmen, ihr eigenes Call Center regelmäßig auf Herz und Nieren zu prüfen und zwar sowohl bei inbound als auch bei outbound calls. Dies gilt insbesondere, wenn das Call Center von einem externen Dienstleister betrieben wird, mit dem typischerweise auch klare Service Level Agreements vereinbart sind. Denn schließlich geben die Unternehmen viel Geld dafür aus, dass ihre Kunden hier optimal betreut werden. Und deshalb kontrollieren immer mehr Unternehmen sowohl bei internen als auch externen Call Centern in regelmäßigen Abständen, welche Leistungen sie eigentlich für ihr Geld bekommen.



Graphik 1: Methoden zur Messung der Servicequalität im Call Center

Quelle: Vocatus 2003

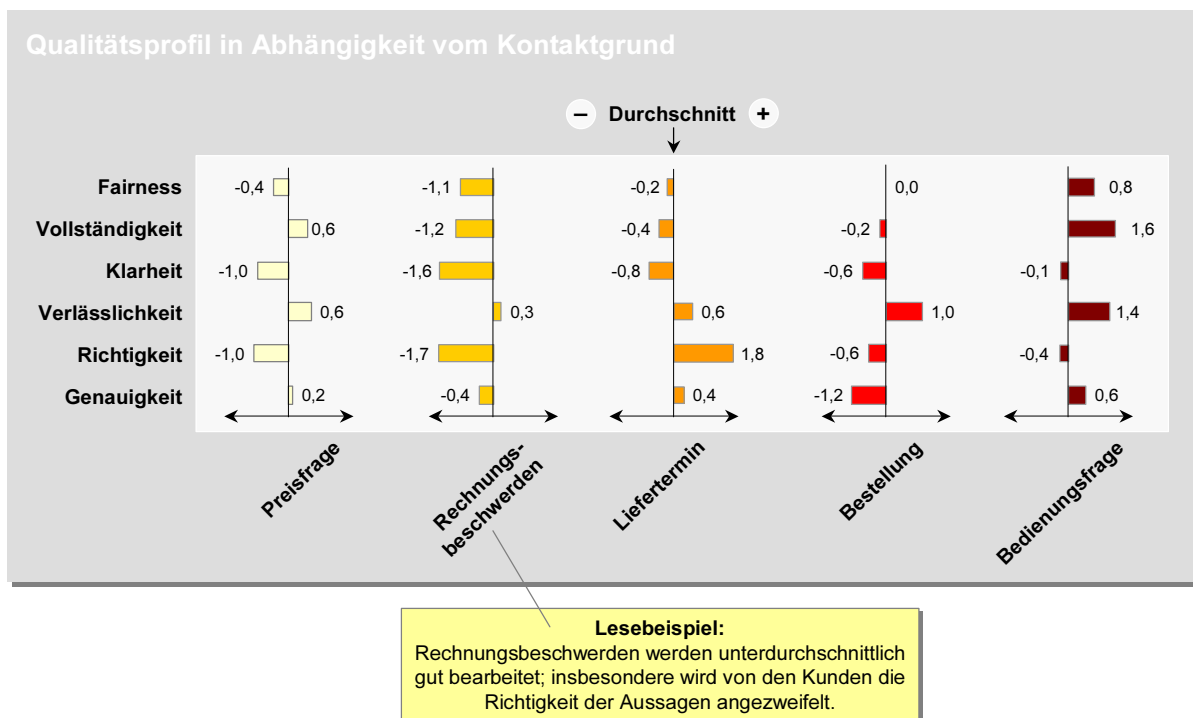
Grundsätzlich stehen den Unternehmen dafür drei Methoden zur Verfügung (vgl. Graphik 1). Bei der Kundenbefragung wird der Kunde einige Stunden, maximal aber zwei Tage nach seinem Kontakt mit dem Call Center angerufen und zu seiner Zufriedenheit mit dem Anruf befragt. So kann subjektiv die Servicequalität aus der Sicht des Kunden bewertet werden. Beim Call Monitoring hingegen wird der Call Center Agent in der realen Situation beobachtet, indem die Gespräch von einem Dritten mitgehört werden. So kann das Verhalten des Mitarbeiters an objektiven Maßstäben gemessen werden. Beim Mystery Calling schließlich wird das Verhalten des Call Center Agents von einem Testanrufer auf Basis mehrerer standardisierter Testfälle bewertet. Neben der Objektivierung der Bewertung liegt der Vorteil dieser Methode vor allem darin, dass auch Call Center von Wettbewerbern getestet werden können und somit interessante Benchmarkvergleiche möglich werden. Die drei Methoden werden im folgenden im Einzelnen dargestellt.

## 1. Ereignisgetriebene Kundenbefragung

Die Befragung der Kunden nach ihrer Zufriedenheit ist eines der wichtigsten Kriterien für die Call Center Beurteilung. Denn allein die buchstabengetreue Einhaltung von Service Level Agreements reicht nicht immer aus, um den Kunden zufrieden zu stellen. Zur Bewertung der Call Center Qualität aus Kundensicht werden Kunden befragt, die kürzlich bei dem Call Center angerufen haben. Ziel der Befragung ist es, die zentralen Qualitätstreiber sowie die Stärken und Schwächen eines Call Centers aus Kundensicht zu ermitteln. Was muss passieren, damit der Kunde am Ende des Gespräches zufrieden ist? Eine allgemeine Kundenzufriedenheitsbefragung bringt hier in der Regel keine sinnvollen Ergebnisse, weil der Kunde entwe-

der noch nie mit dem Call Center Kontakt hatte oder der Kontakt schon zu lange zurückliegt und der Kunde dann nicht mehr konkret auf einzelne Fragen antworten kann.

Die zentrale Voraussetzung für verlässliche Ergebnisse ist die Befragung des Kunden kurze Zeit nach dem Call Center Kontakt, so dass der Ablauf des Gespräches schon verarbeitet, aber noch ausreichend deutlich in Erinnerung ist. Eine Zeitverzögerung zwischen zwei und 24 Stunden ist hier optimal, was einen gut eingespielten, kontinuierlichen Datenstrom zwischen Call Center und testendem Marktforschungsinstitut voraussetzt. Die Kunden werden also vom Marktforschungsinstitut zurückgerufen und im Rahmen der Befragung gebeten, die Leistung des Call Centers auf verschiedenen Dimensionen wie beispielsweise Klarheit, Richtigkeit oder Vollständigkeit zu bewerten. Die Beispielsanalyse unten zeigt, dass auf Basis des Call Monitoring Stärken und Schwächen in den einzelnen Bereichen klar identifiziert werden können und so auch konkrete Maßnahmen wie beispielsweise spezielle Schulungen eingeleitet werden können.



Graphik 2: Qualitätsprofil in Abhängigkeit vom Kontaktgrund

Quelle: Vocatus 2003

## 2. Call Monitoring

Wenn es um die Einhaltung vereinbarter Service Level Agreements geht, dann ist das Call Monitoring die Methode der Wahl. Geschulte Marktforscher hören die Gespräche der Call

Center Agents mit den Kunden mit und beurteilen sie anhand genau definierter Kriterien. Insbesondere wenn die Call Center-Dienstleistung fremdvergeben ist, kommt dem Call Monitoring eine besondere Bedeutung zu. Auf Basis von vertraglich vereinbarten Service Level Agreements kann deren Einhaltung nämlich unmittelbar die Bezahlung des Dienstleisters beeinflussen. Die dazu notwendige, kontinuierliche Bewertung der Telefonate findet durch das Call Monitoring statt: Anhand einer Checkliste mit festgelegten Bewertungskriterien wird überprüft, ob die vorgeschriebenen Standards eingehalten wurden bzw. in wie vielen Fällen davon abgewichen wurde. Ziel ist, eine statistisch verlässliche Aussage über die Über- oder Untererfüllung diverser Qualitätskriterien zu erhalten. Es wird also beispielsweise überprüft, ob der Mitarbeiter den Kunden freundlich begrüßt und mit seinem Namen angesprochen hat, ob das Gespräch ordnungsgemäß in der internen Kundendatenbank aufgezeichnet wurde und ob der Kunde am Ende höflich verabschiedet wurde.

So einfach die Zielsetzung klingt, so viele technische und inhaltliche Klippen birgt das Call Monitoring. Technisch müssen eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein: Beispielsweise muss sich der bewertende Marktforscher in die Telefonanlage des oder der Call Center einwählen können, ohne dass für das Call Center nachvollziehbar ist, welche Gespräche mitgehört werden. Gleichzeitig muss aus Datenschutzgründen für den anrufenden Kunden klar sein, dass sein Anruf eventuell mitgehört wird. Dies wird in der Regel über eine kurze Ansage zu Beginn des Gespräches sichergestellt. Die sowohl technisch als auch rechtlich schwierigste Anforderung aber ist, dass nach Abschluss des bewerteten Gespräches auch die Eintragungen des Call Center Agents in die Kundendatenbank nachvollzogen werden muss. Nur so kann überprüft werden, ob auch die Dokumentation des Gespräches ordnungsgemäß gepflegt wurde.

Auf inhaltlicher Ebene muss zunächst der Bewertungsbogen entwickelt werden, der in der Regel auf den vereinbarten Service Levels beruht. Wenn aber beispielweise definiert ist, dass der Name des Unternehmens zu Beginn des Gespräches genannt werden muss oder dass der Kunde mit Namen angesprochen werden muss, so stellt das alleine noch nicht sicher, dass der Kunde am Ende des Gespräches auch zufrieden ist. Deshalb sollte bei der Entwicklung des Bewertungsbogens auch eine direkte Kundenbefragung, wie sie oben bereits beschrieben wurde, einbezogen werden, um sicherzustellen, dass die Einhaltung der Service Levels auch tatsächlich zu zufriedenen Kunden führt. Sonst könnte möglicherweise viel Erhebungs- und Optimierungsaufwand in wenig sinnvolle Maßnahmen gesteckt werden.

Die Auswertung des Call Monitorings für sich genommen beschränkt sich im Normalfall auf einen Soll-Ist-Vergleich zwischen der beobachteten Leistung und dem vereinbarten Service

Level. Der entscheidende Punkt hierbei ist jedoch die statistische Absicherung der Ergebnisse und die Bestimmung zugehöriger Konfidenzintervalle, da Abweichungen im negativen wie positiven Sinne häufig die Bezahlung des Call Center Dienstleister beeinflusst. Auch aus diesem Grund ist es sinnvoll, dass das Call Monitoring von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut durchgeführt wird.

### **3. Mystery Calling**

Bei der Mystery Analyse werden die Call Center verschiedener Unternehmen von Testanrufern angerufen und beurteilt. So können einheitlichen Bewertungsstandards sichergestellt werden und Vergleiche mit Wettbewerbern gezogen werden. Das Ziel von Mystery Calls ist die Bewertung des Kundenkontaktes in realen Situationen. Speziell geschulte Mitarbeiter des Marktforschungsinstituts rufen selbst beim Call Center an, geben sich als Interessent oder Kunde aus und stellen klar definierte Testfragen. Dies hat den Vorteil, dass zu diesen Testfragen auch klar definierte Muster-Anworten existieren und somit aufgrund der Standardisierung der Bewertungsmaßstäbe auch die inhaltliche Qualität der Antwort eindeutig beurteilt werden kann. Gegenüber einer direkten Kundenbefragung nach dem Anruf oder einem Call Monitoring hat die Mystery Analyse außerdem den Vorteil, dass sie auch bei Wettbewerbern durchgeführt werden kann. Dabei müssen natürlich stets die Richtlinien des ADM berücksichtigt werden. Häufig kann erst anhand eines Wettbewerbsvergleichs abschließend entschieden werden, welche Aspekte unmittelbar verbessert werden müssen. Dabei sollten die Kriterien des Call Monitoring (siehe Punkt 2) auch so weit wie möglich im Mystery Calling Anwendung finden, um die kombinierte Auswertung zu ermöglichen.

Je nach Branche und Testfällen müssen die Mystery Calls zum Teil auf Basis realer Kundenbeziehungen durchgeführt werden, um die Breite der tatsächlichen Fragestellungen abzubilden. Dies erfordert zum Teil einen erheblichen Projektvorlauf, weil beispielsweise bei einer Bank erst von verschiedenen Personen Konten eröffnet und Transaktionen durchgeführt werden müssen, bevor die Mystery Calls überhaupt starten können. Zudem kann es sehr aufwendig sein, die inhaltliche Bewertung der Testfälle einheitlich über alle Anbieter sicherzustellen, da sowohl die Vollständigkeit als auch die Richtigkeit der Antworten von Wettbewerber zu Wettbewerber verschieden sein können. Soll neben der reinen Call Center Qualität auch die weitere Bearbeitungsqualität getestet werden, müssen reale Kontaktadressen vorhanden sein und eine entsprechende Nachbearbeitungszeit eingeplant werden. Dies lohnt sich jedoch, da sich die Call Center Qualität nicht nur aus dem eigentlichen Gespräch ergibt, sondern auch die Verlässlichkeit der dadurch angestoßenen Prozesse mit einschließt.

Ein Kunde kann am Telefon noch so nett bedient werden, wenn die bestellte Ware nicht eintrifft, wird er unzufrieden sein.

Neben diesen inhaltlichen Herausforderungen gibt es zahlreiche technische Voraussetzungen, die beim Mystery Calling geschaffen werden müssen. Wichtigstes Kriterium ist dabei, dass der Mystery Anrufer auch tatsächlich unerkannt bleibt. Dies erfordert einen nicht unerheblichen Aufwand, weil viele Call Center trotz Rufnummernunterdrückung durch den Anrufer in der Lage sind, die Rufnummer sichtbar zu machen - übrigens eine datenschutzrechtlich umstrittene Funktionalität. Ob rechtens oder nicht, diese Funktionalität erfordert eine ausgefeiltes technisches System und optimiertes Untersuchungsdesign, um mit möglichst wenigen Testern von einem Ort aus in kurzer Zeit eine im Hinblick auf komplexere statistische Verfahren ausreichende Zahl an Mystery Calls durchführen zu können, ohne „aufgedeckt“ zu werden. Weitere Aspekte, die berücksichtigt werden müssen, sind die Größe und Besetzung des Call Centers, dessen Schichtplan sowie das Gesprächsrouting und die Bearbeitungs- und Eskalationsprozesse, und die besonderen Datenschutzbestimmungen, auf die hier jedoch nicht im Detail eingegangen werden kann.

Durch die Verknüpfung der drei dargestellten Methoden können zudem differenziertere Schlussfolgerungen gezogen werden, als dies allein auf Basis einer Methode möglich wäre. Dies lässt sich gut anhand eines Kriteriums demonstrieren, das erfasst, ob der Call Center Agent am Ende des Gespräches fragt „Haben Sie noch weitere Fragen?“ Nimmt man beispielsweise lediglich das Call Monitoring als Entscheidungsbasis, kann es sein, dass dieses Kriterium deutlich unter dem vom Unternehmen vorgegeben Soll-Wert liegt und somit eigentlich verbessert werden müsste. Jedoch zeigt sich durch die Korrelation mit der Kundenbewertung möglicherweise, dass dieses Kriterium sich kaum auf die Bewertung der Gesprächsführung auswirkt und deshalb eine Verbesserung dieses Kriteriums kaum die erhofften Früchte zufriedenerer Anrufer tragen würde. Erst auf Basis aller drei Bewertungsperspektiven wird somit der Mehrwert der Methoden voll ausgeschöpft und eine umfassende Beurteilung der Servicequalität eines Call Centers möglich. Dennoch kann je nach spezifischer Fragestellung auch jede Methode für sich allein angewendet werden.

---

*Dr. Gaby Wiegran ([gaby.wiegran@vocatus.de](mailto:gaby.wiegran@vocatus.de)) ist Vorstand des Marktforschungsinstitutes Vocatus, das sich auf Kundenbindung und Kundenzufriedenheit spezialisiert hat. Vocatus führt für zahlreiche deutsche Großunternehmen regelmäßig Beurteilungen der Call Center Qualität durch. Weitere Infos unter [www.vocatus-gruppe.de](http://www.vocatus-gruppe.de).*