



Sind wir nicht alle ein bisschen Agent?

Principal-Agent-Theorie für Call Center-Dienstleister

Sind Sie erfolgreicher Unternehmer? Betreiben Sie ein Call Center? Gut, dann vergessen Sie einen Moment Ihren Maserati. Oder den Ferrari. Stellen Sie sich vor, Sie wären in Ihrem Call Center beschäftigt.

Stellen Sie sich vor, Sie sind Agent in Ihrem Call Center. Sie kaufen bei Aldi und backen kleine Brötchen. Ihr Konto ist gefüllt mit 7 500 Euro aus guten Zeiten. Sie brauchen ein Auto, einen vom Gebrauchtwagenmarkt. Stellen Sie sich weiterhin vor, Sie stehen vor der Wahl: Auto 1 von Verkäufer A für 2 500 Euro, Auto 2 von Verkäufer B für 5 000 Euro und Auto 3 von Verkäufer C für 7 500 Euro. Während die Verkäufer die Qualität ihrer Autos kennen, ist es für Sie nicht ersichtlich, ob es sich bei den Autos 1,

2 oder 3 um einen Gebrauchtwagen von guter oder schlechter Qualität handelt. Die Frage, die sich dennoch stellt: Welchen nehmen Sie?

Zurück in Ihr Leben. Der Maserati/Ferrari steht vor der Tür. Sie sitzen in einem Meeting. Ihr potenzieller Auftraggeber diskutiert mit Ihnen über die Qualität Ihrer Call Center-Dienstleistung. Sie sind nicht alleine. Der Auftraggeber hat bereits mit Ihren Konkurrenten verhandelt. So viel ist klar, die ihm vorliegenden Angebote haben einen niedrigeren Preis. Noch halten Sie mit der hohen Qualität Ihrer Dienstleistungen dagegen.

Knallharte Negativauslese macht keine Gewinner

Zurück zum Gebrauchtwagenmarkt: Als Käufer werden Sie aus Unsicherheit in der Regel versuchen, die Qualität der angebotenen Gebrauchtwagen zu schätzen. Dabei orientiert sich Ihre Zahlungsbereitschaft an der durchschnittlichen Qualität auf dem Markt. Bei einem Durchschnittspreis von 5000 Euro wird Verkäufer C Ihnen jedoch sein Auto 3 nicht verkaufen wollen. In der Folge bricht der Markt für Gebrauchtwagen guter Qualität zusammen. Die Verkäufer A und B mit Gebrauchtwagen schlechter Qualität setzen sich durch. Der Wirtschafts-Nobelpreisträger Akerlof beschrieb dieses Marktverhalten in „The Market for Lemons“ als Adverse Selektion (Negativauslese).

Wie kommt es dazu? Zurück in Ihr Meeting: Der potenzielle Auftraggeber (Principal) kann die Qualität Ihrer Call Center-Dienstleistung lediglich schätzen. Nur Sie (Agent) kennen die tatsächliche Qualität Ihrer Dienstleistung. Ihre Konkurrenten sind, zumindest behaupten sie dies gegenüber Ihrem Auftraggeber, Deutschlands Qualitätsführer.

Die Principal-Agent-Theorie besagt, dass Ihr potenzieller Auftraggeber und Sie als potenzieller Auftragnehmer über ungleiche Informationen verfügen (asymmetrische Information). Als Agent haben Sie gegenüber Ihrem Principal einen Informationsvorsprung. Das Risiko für Ihren potenziellen Auftraggeber ist, dass Sie dieses Wissen ausnutzen und durchschnittliche Qualität zu einem überhöhten Preis anbieten.

Das Ergebnis kennen Sie: Qualitativ hochwertige Call Center-Dienstleistungen werden unter Wert verkauft. Wenn nicht von Ihnen, dann von Ihren Konkurrenten.

Gute Qualität braucht ein wirkungsvolles Signal

Wieder zurück auf dem Gebrauchtwagenmarkt: Die Probleme der asymmetrischen Information können überwunden werden, wenn Verkäufer C in der Lage ist, mit einer Garantie die Qualität seines Gebrauchtwagens 3 zu signalisieren (Signalling). Diese Garantie muss derart beschaffen sein, dass die Verkäufer A und B es sich nicht leisten können, eine solche Garantie anzubieten. Die Gebrauchtwagenverkäufer werden somit gezwungen, gute Qualität zu einem fairen Preis anzubieten. Für unter anderem diese Erkenntnis wurde Spence ebenfalls mit dem Wirtschafts-Nobelpreis 2001 ausgezeichnet.

Für Ihr Meeting bedeutet das: Wenn Ihr potenzieller Auftraggeber die Qualität Ihrer Call Center-Dienstleistung nur schätzen kann und somit das Risiko einer Fehlentscheidung aufgrund der asymmetrischen Informationslage trägt, können Sie mit Signalling helfen. Ihr Signal muss derart beschaffen sein, dass sich Ihre Konkurrenten dieses nicht leisten können. Investitionen in die Bildung einer starken Marke ist ein möglicher Weg. Investitionen in ein anerkanntes Qualitätsmanagementsystem und eine anspruchsvolle Zertifizierung ein weiterer.

Für den zuletzt genannten Weg müssen zwei Bedingungen erfüllt sein, damit ein wirkungsvolles Signal bei Ihrem potenziellen Auftraggeber ankommt: Erstens muss Ihr Auftraggeber das Qualitätsmanagementsystem und dessen Wirkung beurteilen können. Dies ist unter anderem ein Grund dafür, warum die Call Center-spezifischen Zertifizierungen für Call Center-Dienstleister bisher am Markt versagt haben. Sie lösen nicht das Problem der Informationsasymmetrie. Stattdessen schaffen sie zusätzliche Informationsdefizite. Denn warum sollte Ihr Auftraggeber den zugrunde liegenden Standard kennen? Die zweite Voraussetzung für ein wirkungsvolles Signal ist die Reputation der

Autor



Christoph Busch, beratender Volks- und Betriebswirt, unterstützt bei der Auswahl und Einführung von Qualitätsmanagementsystemen.

Christoph Busch
Im Vogelsgesang 22
60488 Frankfurt am Main
Tel.: (069) 9866 47 35
Fax: (069) 9866 47 36
E-Mail: info@christophbusch.com
www.christophbusch.com

zertifizierenden Stelle. Diese muss anerkannt unabhängig sein und schriftlich bestätigen, dass Ihre Call Center-Dienstleistung mit den Anforderungen an das Qualitätsmanagementsystem konform ist.

Vermeiden Sie Informationsasymmetrien

Im Jahr 2008 gaben im Rahmen der Studie „Erfolgsanalyse Call Center“ 91,6 Prozent der 303 befragten Call Center-Dienstleister an, ihren Fokus auf Qualität auszurichten. Diese Fokussierung spiegelt sich in der Kommunikationspolitik der Dienstleister wider: Qualitätsanbieter mit breitem Portfolio oder Qualitätsführer der Branche, so lauten die Botschaften. Unerwünschte Erscheinungen wie die Informationsasymmetrie und die damit verbundene potenzielle Gefahr unehrenhaften oder anderweitig unerwünschten Verhaltens belasten die Auftraggeber-/Auftragnehmerbeziehung.

Zertifizierte Call Center-Dienstleister hingegen vermeiden Informationsasymmetrien, indem sie mithilfe von anerkannten Zertifikaten die Übereinstimmung zwischen Kommunikation und Dienstleistungsqualität ihren Auftraggebern nachweisen. Nicht ohne Grund merkt Simone Fojut im Rahmen des CallCenterProfi-Rankings 2008 an, dass das Thema Zertifizierung zu einem der wichtigsten Garantien für den Erfolg von Call Center-Dienstleistungen werden wird. ■

Christoph Busch