



Kosten und Nutzen von Zertifizierungen und Qualitätsmanagement-Systemen

WAS das alles KOSTET!

In CallCenterProfi 3/2009 wurde die Notwendigkeit von Zertifizierungen aus rein informationsökonomischer Sicht begründet. Die Frage, die sich an eine solche Betrachtung anschließt, ist oft die nach den Kosten und dem konkreten Nutzen von Zertifizierungen und Qualitätsmanagement-Systemen. Denn alles ist – wie bei einem Eisberg – nicht gleich erkennbar. Antwort geben die folgenden Zeilen.



Ein Grundsatz ganz zu Beginn der Ausführungen: Zertifizierungskosten sind immer abhängig vom Verfahren, von der Größe des zu zertifizierenden Call Centers (Anzahl Seats), von der Anzahl der Standorte sowie von der zu zertifizierenden Stelle. Letztgenanntes gilt insbesondere für eine Zertifizierung gemäß DIN EN ISO 9001. Denn: Zertifizierungsfreudige Call Center können von einem Anbietervergleich profitieren, da akkreditierte Zertifizierungsgesellschaften wie etwa Dekra, Moody International und die diversen TÜV-Gesellschaften im Wettbewerb zueinander stehen.

Anders hingegen verhält es sich bei den branchenspezifischen Verfahren QualityMaster:CommunicationCenter (QMCC) oder dem TÜV-NORD-CERT-Qualitätssiegel. Hier ist das Angebot an Zertifizierungspartnern beschränkt und somit kein Preiswettbewerb möglich. Ein Call Center mit 100 Seats sollte zwischen 8 000 und 24 000 Euro, eines mit 250 Seats zwischen

11 000 und 30 000 Euro für den üblichen dreijährigen Zertifizierungszyklus (inklusive Erstaudit und zwei jährlichen Überwachungsaudits, netto, zuzüglich Nebenkosten) einplanen. (Siehe dazu auch Tabelle unten.)

Das kostet ein Qualitätsmanagement-System

Während sich die Frage nach den Kosten einer Zertifizierung noch vergleichsweise einfach und recht konkret beantworten lässt, sieht das bei der Kostenbetrachtung für ein Qualitätsmanagementsystem schon anders – weitaus komplexer – aus. Denn: Kosten im Qualitätsmanagement sind aufgrund ihrer Langfristigkeit als Investitionen aufzufassen.

Eine Investition in Qualität im Vergleich zur Sachinvestition weist zwei ganz wesentliche Besonderheiten auf. Erstens ist die Bewertung und Zurechnung von Kosten und Nutzen aufgrund des Gemeinkostencharakters von Qualitätsinvestitionen erschwert. Zweitens entsteht ein Verzögerungseffekt zwischen Investitions- und Wirkungszeitraum, da die Kosten während des gesamten Investitionszeitraums anfallen, während der Nutzen erst im Lauf des später einsetzenden Wirkungszeitraums realisiert werden kann.

Die Qualitätsinvestitionen setzen sich in der Praxis, ebenfalls auf drei Jahre gerechnet, aus folgenden Positionen zusammen:



Verfahren	Budget bei 100 Seats	Budget bei 250 Seats
DIN EN ISO 9001	etwa 18 000 Euro	etwa 24 000 Euro
QMCC	etwa 24 300 Euro	etwa 30 375 Euro
TÜV-NORD-CERT-Qualitätssiegel	etwa 8 400 Euro	etwa 11 000 Euro

Nettokosten für den dreijährigen Zertifizierungszyklus im Vergleich.

Mehr zur Studie

Die aktuelle Studie „**Qualitätsmanagementsysteme und Zertifizierungen für Customer Service-Organisationen und Call Center-Dienstleister**“ können Sie **kostenlos** per E-Mail **bestellen**:
info@christophbusch.com

■ **Personal-/Trainingskosten für den Qualitätsmanagementbeauftragten (QMB):** Gemäß einer aktuellen Studie der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) wird das Jahresbruttogehalt im Mittel mit 60 000 Euro inklusive aller Zulagen angegeben (entspricht also 180 000 Euro in drei Jahren).

■ **Kosten für Beratung:** Externe Berater tragen als „Helfer zur Selbsthilfe“ zum schnelleren und sicheren Erfolg einer QM-Einführung bei. Als Mindestbudget für die Umsetzungsbegeleitung sollte für drei Jahre mit 15 000 Euro (netto und zuzüglich Nebenkosten) kalkuliert werden.

■ **Sonstige Kosten:** Die Budgetierung der sonstigen Kostenpositionen stellt den am schwersten zu kalkulierbaren Faktor in der Betrachtung dar, da hier die konkrete und individuelle Ausgangssituation des betreffenden Unternehmens analysiert werden muss. Anhand derer können dann die finanziellen Belastungen etwa für einen zusätzlichen Personal- und/oder Trainingsaufwand, Technologie, etc. kalkuliert werden.

Grundsätzlich gilt: Wie bei anderen Investitionsentscheidungen auch, bietet sich für die Qualitätsmanagement-Investition eine vorhergehende Wirtschaftlichkeitsrechnung an.

Geringere Opportunitätskosten können Invest kompensieren

Was in einer Kosten-Nutzen-Abschätzung häufig übersehen wird, ist die Tatsache, dass den Kosten für ein Qualitätsmanagement-System oder eine Zertifizierung immer auch Opportunitätskosten gegenüberstehen. Solche Kostenblöcke entstehen nämlich dann, wenn ein Call Center auf ein Qualitätsmanagement-System und dessen Zertifizierung verzichtet.

Ein konkretes Beispiel: Zahlreiche Call Center-Dienstleister haben bereits öffentlich bekundet, dass diese aufgrund einer Zertifizierung an Ausschreibungen teilnehmen können, von denen Wettbewerber ohne Zertifizierung ausgeschlossen sind. Derartige, nicht generierbare Umsätze zählen somit zu den Opportunitätskosten. Des Weiteren entstehen Opportunitätskosten durch das Unterlassen von Prozessoptimierungen. Da sich Prozessoptimierungen und Produktivitätssteigerungen monetär bewerten lassen, können die Opportunitätskosten auf Basis von realisierten Kosteneinsparungen berechnet werden.

„Erschwerend“ hinzu kommen in diesem Zusammenhang Aussagen von Call Centern mit eingeführten Qualitätsmanagement-Systemen. Diese vertreten die Ansicht, dass die Kosten für das Qualitätsmanagement-System

nachweis nicht führbar ist. Wenn überhaupt, dann müsste dieser auf Grundlage eines Kennzahlensystems erbracht werden, das etwa den Qualitätsgewinn (die Differenz zwischen Kosten und Nutzen des Qualitätsmanagement-Systems), sowie die Qualitätsrendite (den Quotienten aus dem Qualitätsgewinn und den Kosten des Systems) berücksichtigt. In der Praxis sind derartige Bewertungsansätze jedoch zumeist von den engen Grenzen betrieblicher Kostenrechnungssysteme determiniert.

Das Fazit lautet deshalb: Gerade wegen ihres Investitionscharakters sollten Qualitätsinvestitionen stetig einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen werden. Dabei ist nicht jede Qualitätsinvestition automatisch sinnvoll. Dies gilt insbesondere beim Thema Zertifizierung! Denn Qualitätsmanagement-Systeme können auch ohne Zertifizie-

„Wegen ihres Investitionscharakters sollten Qualitätsinvestitionen immer einer Kosten-Nutzen-Analyse unterzogen werden.“

und dessen Zertifizierung innerhalb weniger Jahre durch geringere Opportunitätskosten kompensiert werden können.

Zahlreiche Nutzenpotenziale sind nicht quantifizierbar

Soviel zu den valide bestimmbar, monetären Nutzenaspekten. Diesen stehen weitere nichtmonetäre Nutzenaspekte wie etwa der Beziehungsnutzen oder der Kommunikationsnutzen gegenüber. So können sich beispielweise durch die Nutzung eines Qualitätsmanagement-Systems die Kundenzufriedenheit spürbar erhöhen und durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozess interne Widerstände vermindern. Zudem führen Qualitätsmanagement-Systeme in der Praxis oftmals zu einer verbesserten Planung, einer erhöhten Qualitätswahrnehmung der Mitarbeiter sowie einer verbesserten Kommunikation. All diese positiven Nutzenpotenziale können jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass ein hinreichender – also ein monetär bewertbarer – Nutzen-

umgesetzt werden. Zudem sollten insbesondere Call Center-Dienstleister – aus Gründen des Investitionsschutzes – entweder auf den kommenden europäischen DIN-EN-15838-Standard oder die weltweit anerkannte DIN-EN-ISO-9001-Norm setzen. ■

Christoph Busch

Autor



Christoph Busch berät bei der Auswahl und Einführung von Qualitätsmanagement-Systemen.

Beratender Volks- und Betriebswirt
 Im Vogelsgesang 22
 60488 Frankfurt am Main
 Tel.: (0 69) 98 66 47 35
 Fax: (0 69) 98 66 47 36
 Mail: info@christophbusch.com
 Web : www.christophbusch.com

Jetzt CallCenter PROFI weiterempfehlen und 50,- Euro sichern!



€ 50,-

Überzeugen Sie einen neuen Leser von den Vorzügen des CallCenter PROFI.

Wir bedanken uns bei Ihnen mit einem 50,- Euro Premium-Gutschein.

50 Euro Premium-Gutschein zu verschenken!

Und der neue Leser profitiert davon auch:
→ 8 x im Jahr Informationen aus allen Bereichen, die für den beruflichen Erfolg entscheidend sind: aktuell, kompetent und übersichtlich.

→ Dazu jede Menge Extras von der großen Stellenbörse bis zu aktuellen Infos und Tabellen im Internet: www.callcenterprofi.de

Ihre Freunde und Kollegen sichern sich wertvolles Wissen. Sie sichern sich unsere Prämie: einen 50,- Euro Premium-Gutschein



Jetzt anfordern und Geschenk sichern!

Fax: 0611/7878 412 | E-Mail: gabler@abo-service.info

Post: Gabler Verlag, CallCenter PROFI Leserservice, Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden

Prämien-Gutschein

Als Dankeschön für die Empfehlung an einen neuen Leser erhalte ich einen 50,- Euro Premium-Gutschein.

Name _____

Straße / Hausnummer _____

PLZ / Ort _____

Die Prämie wird mir zugeschickt, sobald der neue Abonnent die Rechnung beglichen hat. Mich selbst darf ich leider nicht werben.

Bestell-Coupon

Ich bin der neue Leser und beziehe CallCenter PROFI → ab sofort / ab dem zum Bezugspreis von z. Zt. 92,00 EUR (Inland) für 8 Ausgaben im Jahresbezug. Nach Ablauf des 1. Jahres kann ich den Bezug jederzeit zur nächsten erreichbaren Ausgabe kündigen. Zuviel gezahlte Beiträge werden zurückerstattet. Ich gehe also keinerlei Risiko ein.

Name _____ Vorname _____ 221 09 019

Straße / Hausnummer _____

PLZ / Ort _____

Telefon _____ E-Mail _____

Bitte schicken Sie mir eine Rechnung.

Datum, Unterschrift _____