

# Kein leeres Versprechen

Taugt ein Qualitätsbekenntnis tatsächlich als Differenzierungsmerkmal im Dienstleister-Markt? Welche Rolle spielen Zertifizierungen und was treibt diese voran? Eine kurze Geschichte der Qualität.

**Fragt man Call Center-Dienstleister nach dem aktuellen Top-Thema** ist die Antwort einheitlich: Qualität. Das war nicht immer so: Als Anfang des Jahres 2005 gleich drei callcenterspezifische Qualitätsmanagementsysteme in Deutschland eingeführt wurden, entstand eine kontroverse Diskussion über den Sinn und Unsinn von Zertifizierungen. Von einigen Ausnahmen abgesehen, wollte sich damals kaum ein Call Center-Dienstleister einer solchen unabhängigen, externen Überprüfung seiner Dienstleistungsqualität stellen. Doch langsam vollziehen die Dienstleister eine Einstellungsänderung, denn der Zertifizierungsdruck seitens der Auftraggeber nimmt stetig zu.

Das anfängliche Unbehagen der Dienstleister beim Thema Zertifizierung ist ohnehin unbegründet, da die Wirtschaftsgeschichte zahlreiche Beispiele für Qualität, Normen sowie deren Prüfung kennt. Bereits im 6. Jahrhundert vor Christus belegte der chinesische Philosoph Laozi den Qualitätsbegriff mit dem Attribut Güte. Die Herstellung von Porzellan und Teepapier unterlag bereits damals hohen Qualitätsstandards. Im Mittelalter spielte Qualität ebenfalls eine wichtige Rolle: In den Zünften übernahmen Schaumeister die Qualitätskontrolle der handwerklich hergestellten Meisterwaren. Mit dem Einsetzen der Massenfertigung im 19. Jahrhundert wurde dieser Ansatz übernommen. Funktionsmeister sollten eine gleichbleibende Qualität garantieren. In der Mitte des 20. Jahrhunderts wurde statistische Methoden eingeführt und die inzwischen ineffizienten Funktionsmeister durch effiziente Stichproben ersetzt. Fest steht also: Die Qualität von Gütern und Dienstleistungen nimmt seit Menschengedenken einen zentralen Stellenwert für Unternehmen und deren Kunden ein.

Der Bedarf an Qualität auch im Call Center ist somit fest determiniert und bedarf

keiner weiteren Diskussion. Die Voraussetzungen für Qualität von Call Center-Dienstleistungen des 21. Jahrhunderts sind darüber hinaus ausgesprochen gut: IT-Systeme, etwa für Call Monitoring und Recording, ermöglichen eine effiziente Qualitätskontrolle. Und international anerkannte Qualitätsmanagementsysteme wie die DIN-EN-ISO-9001-Norm können mit geringem Aufwand an die Anforderungen der Dienstleistungsproduktion angepasst werden. Diese Anpassung ist zwin-



gend erforderlich, denn Dienstleistungen sind immateriell und ihre Produktion erfolgt unter Integration der Kunden im Moment der Inanspruchnahme. Zudem sehen sich Call Center-Dienstleister ihren Auftraggebern verpflichtet, die Qualitätsanforderungen definieren und deren Einhaltung gegebenenfalls auch prüfen. Im Extremfall bedeutet das sogar, dass ein Dienstleister einzelne Kundenprojekte zertifizieren lassen muss.

Zeitgleich mit der Qualitäts- und Zertifizierungsdiskussion innerhalb der Call Center-Branche entstand aber auch der Mythos, dass Qualität ein wichtiges Differenzierungsmerkmal im immer härter werdenden Bran-

chenwettbewerb sei. Dieser Wettbewerb zeichnet sich durch einen rapiden Preisverfall der Dienstleistungen aus.

## Differenzierung durch Qualität? Ein Mythos!

Unter Differenzierung ist aus wettbewerbsstrategischer Sicht aber die Erlangung und dauerhafte Verteidigung von einzigartigen, von den Auftraggebern geschätzten Leistungsmerkmalen zu verstehen. An dieser Stelle wird deutlich, dass eine Zertifizierung, durch die von einem unabhängigen Dritten die Konformität mit den festgelegten Anforderungen (Qualität) bestätigt wird, nur dann ein Differenzierungsmerkmal im wettbewerbsstrategischen Sinn darstellt, wenn sich kein anderer konkurrierender Call Center-Dienstleister einer solchen Zertifizierung unterziehen könnte. Diese Annahme ist schlichtweg abwäglich. Dennoch: Qualität ist und bleibt eine Grundlage und Voraussetzung für eine darauf aufbauende Differenzierungsstrategie.

Einige Dienstleister setzen dennoch unbeirrt auf die Differenzierung durch Qualität, indem sie einfach das Wort „Premium“ voranstellen. So genannte Premium-Dienstleister berücksichtigen immerhin, dass die Wertschöpfung, das heißt eine Werterhöhung aus Auftraggebersicht, stets mit einem Ressourcenabgang für den Call Center-Dienstleister verbunden ist und folglich Geld kostet. Sie nehmen daher an, dass mit der Werterhöhung auch eine größere Preisopferbereitschaft ihrer Auftraggeber einhergeht. Sie versuchen in der Folge, Premiumpreise am Markt durchzusetzen – die Praxis lehrt jedoch, dass das Angebot von Premiumqualität von den Auftraggebern zwar gern angenommen wird, sie aber kaum bereit

## One 2 One – Mensch zu Mensch



Harald Kling-Geschäftsführer  
gkk DialogGroup

**W**ir neigen dazu, Dinge zu verkomplizieren – vor allem, wenn wir sie eigentlich vereinfachen wollen. Nach mir vor gilt die Regel: Fragen Sie 10 Experten, was sie unter CRM verstehen und Sie erhalten ebenso viele Antworten.

Diese Antworten ähneln sich zwar und sind allesamt gespickt mit griffigen Schlagworten. Im Detail offenbaren sie dann aber doch frappierende Unterschiede. Woran mag das liegen, wo wir uns alle und jederzeit in Gremien und Foren informieren und dort jedes denkbare Thema diskutieren?

Bei genauer Betrachtung steckt hinter den Schlagworten der Wunsch eines jeden einzelnen, zu beweisen, dass er ganz sicher weiß, wovon er und die anderen reden. Ohne damit wirklich Farbe im Detail bekennen zu müssen.

Was viele vor lauter Fachbegriffen letztlich vergessen: CRM ist nichts anderes als Kommunikation von Mensch zu Mensch. Natürlich sind Technik und Datenmanagement von extremer Wichtigkeit. Genauso wie Prozesse lückenlose Kontaktstrecken abbilden. Aber was nutzt das alles, wenn Kunden auf der einen und Service Center-Mitarbeiter auf der anderen Seite nicht ausreichend damit bedacht sind? Eine Technik, die hoch-individualisierte Kommunikation ermöglicht, reicht allein noch lange nicht aus. Denn: Schlechte oder gar misslungene Dialoge am Telefon oder per E-Mail sind in der Regel kein Produkt einer falschen Arbeitseinstellung der Mitarbeiter. Sie sind vielmehr auf eine unzureichende Aus- und Weiterbildung im Service Center zurück zu führen. Das gilt für die inhaltliche ebenso wie für die systemische Dimension – und erst recht für beide zusammen.

Wer echtes One 2 One will, muss genau an dieser Stelle ausreichend, vorausschauend und konsequent investieren, um die optimale Kommunikation von Mensch zu Mensch zu ermöglichen. Dann klappt's auch (besser) mit der Bindung.

Sie sind anderer Meinung?  
Senden Sie Ihren Leserbrief an: [randnotiz@teletalk.de](mailto:randnotiz@teletalk.de)

sind, diese angemessen, also mit Premiumpreisen, zu vergüten. Denn Kostensenkung ist nach wie vor der wichtigste Outsourcing-Treiber, insbesondere im Volumengeschäft. Von den Auftraggebern werden als Begründung die aus der Produktion bekannten Skaleneffekte unterstellt, die auf die Dienstleistungsproduktion im personalintensiven Call Center-Geschäft jedoch nur bedingt übertragbar sind.

Die Dienstleister sehen sich inzwischen zunehmend mit dem Dilemma konfrontiert, dass Auftraggeber einerseits den Kostendruck erhöhen, andererseits zusätzliche Leistungen erwarten. Offensichtlich ist somit Premiumqualität aus Sicht der Auftraggeber kein Differenzierungsmerkmal im wettbewerbsstrategischen Sinn, für das diese bereit sind, einen angemessenen Preisaufschlag zu zahlen. Eine eigene Befragung unter Top-Dienstleistern bestätigt diese Einschätzung: 93 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass zusätzlich zum Preisdruck der Qualitätsdruck hinzugekommen ist.

### Dienstleister in der Vertrauenskrise

Das Dilemma der Call Center wird zudem durch eine tiefe Vertrauenskrise verstärkt: Datenskandale, prekäre Beschäftigungsverhältnisse, Subventionstourismus und unerlaubte Telefonwerbung sprechen seit Jahren eine deutliche Sprache. Was ist in einer solchen Gemengelage aus Auftraggebersicht überhaupt davon zu halten, wenn 2008 im Rahmen der Studie „Erfolgsanalyse Call Center“ knapp 92 Prozent der 303 befragten Call Center-Dienstleister angeben, ihren Fokus auf die Qualität auszurichten? Wieso sollte ein Auftraggeber der Kommunikationspolitik der Dienstleister vertrauen, wonach „Qualität den Mittelpunkt jeder Dienstleistung“ darstellt, sich jeder selbst zum „Qualitätsführer der Branche“ ernennen kann?

Offen gesagt: Es gibt aus Auftraggebersicht überhaupt keinen Grund für Vertrauen in Call Center-Dienstleister, solange sich derartige Versprechungen einer unabhängigen Bewertung entziehen. Bemerkenswert ist, dass keinem dieser kommunikationspolitisch aktiven Call Center-Dienstleister durch eine unabhängige Zertifizierung bestätigt wurde, dass dessen Dienstleistung auch mit festgelegten Qualitätsanforderungen konform ist. Demgegenüber stehen andere Wettbewerber,

die über eine Zertifizierung nach der international anerkannten Norm DIN EN ISO 9001 verfügen, und damit einen unabhängig bestätigten Qualitätsnachweis gegenüber ihren Auftraggebern erbringen, sich aber dennoch nicht als Qualitätsführer bezeichnen.

Die Diskrepanz zwischen Qualitätsbekundung und Qualitätsnachweis mittels Zertifizierung kann somit aus Auftraggebersicht deutlicher kaum sein. Eine Zertifizierung ist deshalb von Bedeutung, da sonst Erscheinungen wie zum Beispiel unehrenhaftes oder anderweitig unerwünschtes Verhalten entstehen können. Zertifizierte Dienstleister signalisieren ihren aktuellen und potenziellen Auftraggebern mittels Zertifikaten die Übereinstimmung zwischen Kommunikation und Dienstleistungsqualität. Ihr Leistungsversprechen erhält somit die Chance auf Vorschussvertrauen seitens der Auftraggeber. Neutralität und Unabhängigkeit der Zertifizierungsstelle sind dabei von zentraler Bedeutung.

Wichtig für die Dienstleister ist zudem, dass die Bewertungskriterien der Zertifizierung für die Auftraggeber nachvollziehbar, also bekannt sind. Dies ist insbesondere bei der internationalen DIN-EN-ISO-9001-Norm der Fall, der immer mehr Dienstleister langsam aber sicher folgen – langsam deshalb, weil nicht etwa die Call Center-Dienstleister die treibende Kraft hinter der Zertifizierung sind, sondern deren Auftraggeber: Fremde und eigene Befragungen, wie die 2008 unter Top-Call Center-Dienstleistern durchgeführte, belegen, dass potenzielle Auftraggeber vermehrt nach Zertifizierungen in Ausschreibungen fragen. Ende 2008 stimmten 50 Prozent der Befragten dem zu. Nicht zuletzt aufgrund des Internationalisierungskurses der vergangenen Jahre gewinnen Zertifizierungen also weiter an Bedeutung. Für Einkäufer auf Auftraggeberseite wird die Zertifizierung des Call Center-Dienstleisters zu einem wichtigen Kriterium für die Auftragsvergabe. Die Tage der großen Worte und Qualitätsversprechungen ohne Beleg sind daher endgültig gezählt.

**Christoph Busch**



Christoph Busch ist Berater im  
Bereich Qualitätsmanagement.

E-Mail:  
[info@christophbusch.com](mailto:info@christophbusch.com)