

**Dr. Nils Hafner**

**„Servicequalität des Telefonmarketing –  
Operationalisierung und Messung der Qualität von Call Center  
Dienstleistungen“**

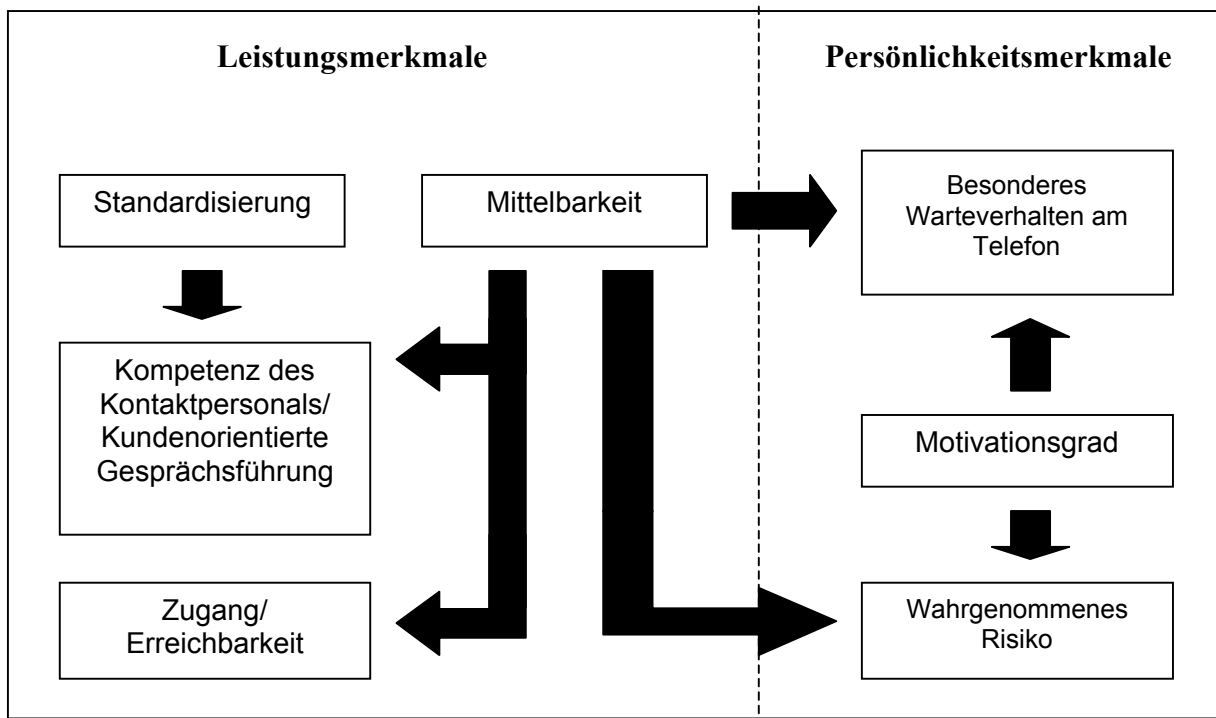
Seit Mitte der 90er Jahre ist eine wachsende Bedeutung von Call Center Dienstleistungen festzustellen. Der dadurch ausgelöste Boom bei der Einrichtung neuer Center schafft in zunehmendem Maße neue Arbeitsplätze. Gleichzeitig unterscheiden sich Produkte und Dienstleistungen verschiedener Wettbewerber immer weniger. So ist in der Regel abgesehen vom Preis kaum ein Unterschied zwischen den Leistungen zweier Stromanbieter oder zweier Telefongesellschaften festzustellen. Daher bleiben solchen Unternehmen strategisch gesehen zwei Möglichkeiten. Entweder lassen sie sich als Kostenführer auf einen Preiskampf mit immer geringer werdenden Margen ein. Oder sie versuchen sich über hochqualitative begleitende Dienstleistungen vom Wettbewerb abzusetzen und so beispielsweise höhere Preise zu verlangen. Eine solche begleitende Dienstleistung ist das Call Center oder Service Center. *„Call Center sind Unternehmensabteilungen oder eigenständige Firmen, die unter Wahrung von Unternehmens- und Marketingzielen und mit Hilfe modernster Informations- und Telekommunikationstechnik einen serviceorientierten telefonischen Dialog des Unternehmens mit Kunden, Interessenten und Lieferanten gewährleisten.“* (Wiencke/Koke 1999).

**Doch was ist eine hohe Qualität im Call Center ? Wie kann das Call Center Management Qualität messen und damit auch steuern ? Welche Indikatoren oder Ereignisse weisen Qualitätsaspekte auf ? Der vorliegende Artikel versucht, darauf eine Antwort zu geben.**

Diese Problematik hat in der (meist praxisorientierten) Literatur bislang kaum Beachtung gefunden. Die meisten Veröffentlichungen begnügen sich damit, Verfahren oder einzelne Qualitätsmerkmale zur Diskussion zu stellen, ohne entsprechende Erkenntnisse empirisch zu fundieren. (vgl. Wiencke/Koke 1999; Pucker 1998; Cleveland/Mayben /Greff 1999). Eine Ausnahme bilden lediglich die Arbeiten von Töpfer und Greff (Töpfer/Greff 1995) sowie Kudernatsch (Kudernatsch 1998). Aber auch diese Autoren bleiben den Nachweis für die Güte ihrer Untersuchungen schuldig. Es ist deswegen davon auszugehen, daß Operationalisierungsverfahren zur Messung der Qualität von Call Center Dienstleistungen bislang nicht existieren. Ziel ist es daher, diese Lücke zu schließen und ein Meßinstrumentarium zu entwickeln, das in der Lage ist, die Qualität von Call Center Dienstleistungen zu messen und damit dem Management einen Erfolgsmassstab zur Verfügung zu stellen.

Untersucht wurden in diesem Falle Inbound Call Center, in denen der Kunde bei „seinem“ Anbieter anruft. Es ist wie bei allen Dienstleistungen davon auszugehen, dass sich aus Kundensicht die Qualität von Call Center Dienstleistungen in der Regel als Divergenz zwischen Erwartungen und Wahrnehmungen der gebotenen Leistung darstellt (Zeithaml/Parasuraman/Berry 1992). Jedoch müssen bei einem Messinstrumentarium die Besonderheiten von Call Center Dienstleistungen explizit berücksichtigt werden.

Solche Besonderheiten stellen die folgenden vier Leistungs- und drei Persönlichkeitsmerkmale dar. Diese weisen eine Vielzahl von Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Merkmalen auf. Diese zeigt die folgende Abbildung 1:



**Abb. 1:** Interdependenzen zwischen den besonderen Merkmalen von Call Center Dienstleistungen

Dabei wird deutlich, dass das bestimmende Merkmal von Call Center Dienstleistungen die Mittelbarkeit ist. Das Call Center wird normalerweise über das Telefon erreicht. Damit verbunden ist ein bestimmter Zugang und eine spezifische Art der Kommunikation und Dienstleistungserbringung. Diese erfordert eine hohe Kompetenz des Kontaktpersonals, um eine kundenorientierte Gesprächsführung sicherzustellen. Ebenso werden durch die Mittelbarkeit und den damit verbundenen Zugang durch das Telefon ein spezifisches wahrgenommenes Risiko und ein besonderes Warteverhalten beim Erreichen des Call Centers verursacht. Anrufer eines Call Centers nehmen, aufgrund der unsichtbaren Warteschleife und den mit der Wartezeit verbundenen Kosten, die Wartezeit anders als beispielsweise die Wartezeit an einem Bankschalter wahr. So wird eine Zeitspanne am Telefon von ca. 20 Sekunden häufig als eine Zeitspanne von mehreren Minuten wahrgenommen (Wiencke/Koke 1999, S. 61).

Um diese Besonderheiten in einem Messmodell abbilden zu können, wurde als Grundlage der weiteren Überlegungen das SERVQUAL-Modell (aus SERVICE und QUALITY) von Parasuraman et al. herangezogen (zur Auswahl dieses Modells vgl. Hafner 2000, S. 34 bis 50, zur Beschreibung des gewählten SERVQUAL-Ansatzes vgl. Parasuraman/Berry/Zeithaml 1988). Dieser sieht die Messung aufgrund einem standardisierten Fragenkatalog von 22 Merkmalen in 5 Dimensionen vor. Die Dimensionen betrachten das tangible Umfeld (Tangibles), die Verlässlichkeit des Dienstleisters, seine Möglichkeiten, sich kundenorientiert verhalten zu können (Reagibilität), seine Kompetenz (Souveränität) und sein Einfühlungsvermögen.

In diesem Zusammenhang ergab sich das Erfordernis umfangreicher inhaltlicher Modifikationen des von Parasuraman et al. vorgeschlagenen Merkmalskatalogs, um einen Katalog relevanter Merkmale speziell für Call Center zu erarbeiten, die die aufgezeigten Besonderheiten vollständig abdecken. Mit diesem Vorgehen sollte insbesondere sichergestellt werden, daß die Steuerbarkeit der Qualität anhand der Ergebnisse der Messung

gewährleistet ist und das Management eine Grundlage für kundenorientiertes Verhalten an die Hand bekommt. Um dieses Ziel zu erreichen, wurde versucht, durch den Einsatz ereignisbasierter Methoden, wie beispielsweise durch die Beschwerdeanalyse oder die Analyse Kritischer Ereignisse, einen möglichst vollständigen Merkmalskatalog der Qualität von Call Centern zu generieren. Ideal dafür geeignet ist die sogenannte Sequentielle Ereignismethode (Shostack 1987).

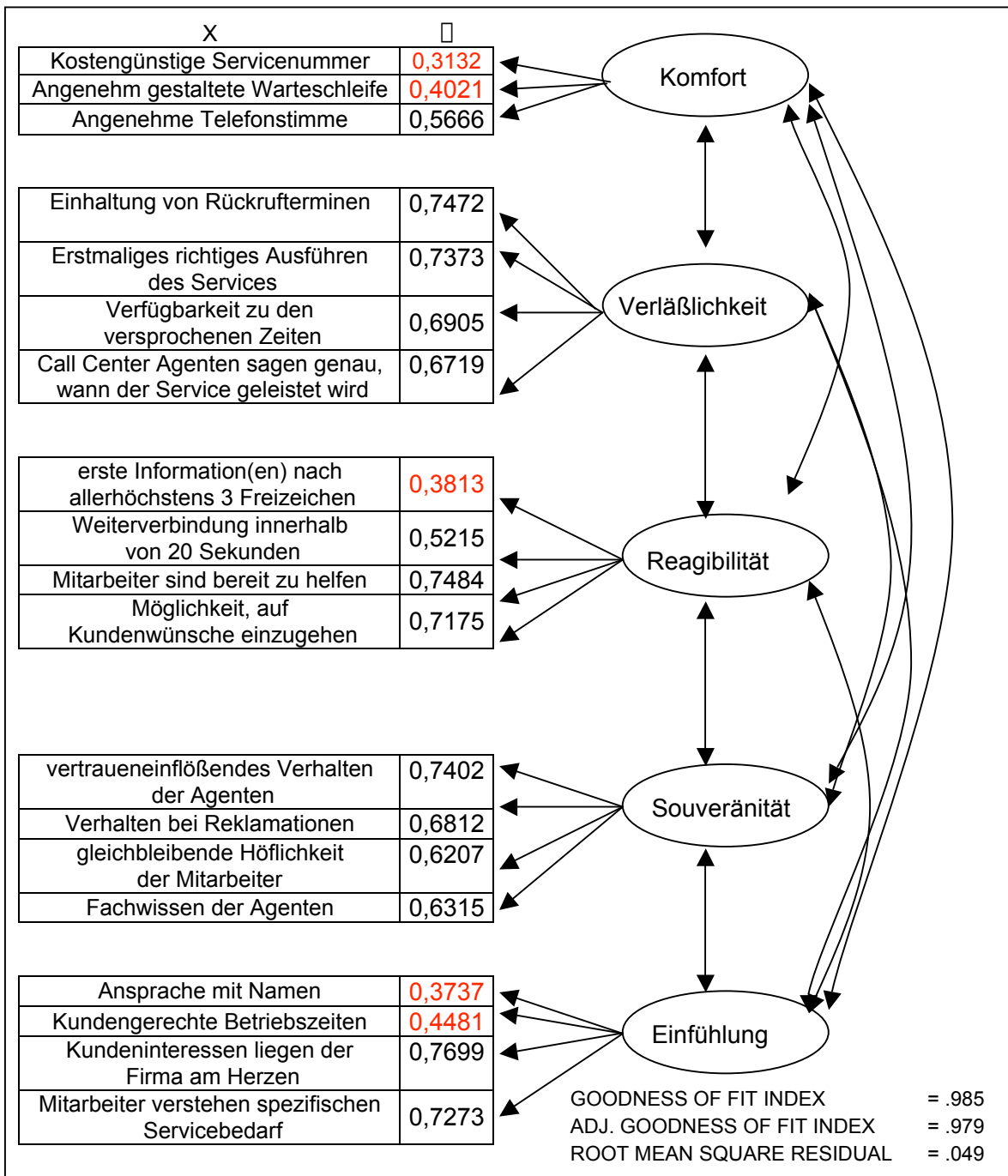
Durch ihre Anwendung bei Anrufern eines Inbound-Call Centers ergaben sich nach einer notwendigen Verdichtung 19 für Call Center relevante Merkmale. Diese sind in der linken Spalte der Abbildung 2 abgebildet. Für jedes dieser Merkmale können spezifische Massnahmen der Qualitätsteuerung ergriffen werden, so dass der Aspekt der Qualitätssteuerung durch das Call Center Management gewährleistet ist. So erhöhen beispielsweise eine Verbesserung der Erreichbarkeit durch die Einstellung neuer Call Center Agenten, die Qualität des Aspektes „Wartezeit in der Warteschlange“.

Anschließend wurde dieser Merkmalskatalog in den Rahmen des SERVQUAL-Ansatzes integriert. In dem Zusammenhang zeigte sich, daß die im ursprünglichen Modell verankerte Dimension „Tangibles“ wenig geeignet ist, Qualität im Call Center abzubilden, da über das Telefon keine „tangiblen“ oder fassbaren Eindrücke vermittelt werden können. Um diesen Mangel zu beheben, wurden hier aus Sicht des Kunden jedoch vor allem die Rahmenbedingungen eines Gespräches verstanden, wie die Kosten einer Servicenummer, Stimme des Agenten und die Gestaltung der Warteschleife. Diese werden in einer Dimension „Komfort“ (anstelle von „Tangibles“) zusammengefaßt. Es ergaben sich also nach der Modifikation ein Modell, welches aus 19 Qualitätsmerkmale in fünf Qualitätsdimensionen besteht. Dieses sind die Dimensionen „Komfort“, „Verläßlichkeit“, „Reagibilität“, „Souveränität“ und „Einfühlungsvermögen“.

Dieses Modell wurde anschließend einer empirischen Untersuchung unterzogen. Die Datenbasis bildete eine telefonische Befragung von Kunden eines Hochtechnologie-Konzerns. Im Mittelpunkt standen die Call Center Dienstleistungen einer Abteilung dieses Konzerns, die Telekommunikationsanlagen produziert und verkauft. Um eine Grundlage für die Beurteilung der Leistung zu schaffen, bezog sich die Befragung nur auf solche Kunden, die innerhalb der letzten 30 Tage vor dem Interviewzeitpunkt bei einem der betrachteten Call Center angerufen hatten.

Diese Kunden wurden die 19 Items vorgelegt. Sie wurden aufgefordert, Ihre Zufriedenheit mit den einzelnen Merkmalen auf einer Skala von 1 bis 5 anzugeben. Hieraus wurden Mittelwerte errechnet, anhand derer das Call Center Management die Kundenzufriedenheit mit den einzelnen Qualitätsmerkmalen ersehen kann.

Das modifizierte SERVQUAL-Modell für Call Center wurde mittels der statistischen Auswertungsmethode der konfirmatorischen Faktorenanalyse überprüft, ob es eine gute Möglichkeit für die Qualitätsmessung und damit das Qualitätsmanagement im Call Center darstellt. Zur Durchführung der Auswertung wurde das Softwaretool LISREL (Jöreskog/Sörbom 1989) verwendet. Dabei wurde die Methode der ungewichteten kleinsten Quadrate (ULS) gewählt. Grundlegende Ergebnisse dieser Untersuchung sind in der folgenden Darstellung 2 abgebildet:



**Abb. 2:** Darstellung der LISREL-Ergebnisse (ULS-Verfahren, 50 Iterationen)

Die Gesamtgüte des Modells wurde zunächst anhand der von der LISREL Software zur Verfügung gestellten Teststatistiken GFI, AGFI (beide Werte liegen idealerweise nahe bei 1) und RMR (der Wert ist idealerweise kleiner als 0,5) überprüft. Aufgrund der positiven Ergebnisse kann davon ausgegangen werden, daß die Dimensionen grundsätzlich existieren. Daran anschliessend wurde analysiert, inwiefern die Dimensionen Komfort, Verlässlichkeit, Reagibilität, Souveränität und Einfühlungsvermögen tatsächlich durch die 19 Qualitätsvariablen repräsentiert werden. Grundsätzlich ist dies der Fall. Hierbei waren lediglich fünf Ausnahmen zu beobachten, deren Koeffizienten unter 0,5 lagen und die in der Abbildung 2 rot markiert sind.

Diese Ausnahmen sind jedoch zu einem überwiegenden Teil auf die spezifischen Rahmenbedingungen der Untersuchung zurück zu führen (bspw. Business-to-Business Call Center) und sollten daher nicht aus dem ermittelten Fragenkatalog entfernt werden. Daher können ohne weiteres keine Aussagen über die zeitliche Stabilität insbesondere der Operationalisierbarkeit der fünf Qualitätsdimensionen durch die beschriebenen 19 Merkmale getroffen werden. Ferner zeigte sich, daß ein besonders starker Zusammenhang zwischen einzelnen Dimensionen (Korrelationswerte nahe 1) besteht. Daher liegt es nahe, die Anzahl der bislang 5 Qualitätsdimensionen für Call Center Dienstleistungen deutlich zu reduzieren. Zusammenfassend kann damit gesagt werden, dass das vorgestellte Modell durchaus in der Lage ist, die Dienstleistungsqualität im Call Center zu messen.

Es bildet damit eine grundlegende Möglichkeit, ein Qualitätsmanagement im Call Center zu betreiben. Anhand der Mittelwerte der einzelnen Merkmale kann das Call Center Management Qualitätslücken feststellen. Hieraus ergeben sich zum Teil direkte Steuerungsmassnahmen. Aufbauend auf dem vorgestellten Modell kann für jedes Call Center unter Einbezug der individuellen Rahmenbedingungen eine Möglichkeit zur Messung der Dienstleistungsqualität gefunden werden. Damit ist ein erster Ansatz zu einem umfassenden Qualitätscontrolling gegeben, der in der Zukunft weiterentwickelt werden sollte.

#### **Literaturhinweise:**

Der Artikel ist eine Zusammenfassung des Buches „Servicequalität des Telefonmarketing“ von Nils Hafner, das im Herbst 2000 im Deutschen Universitätsverlag erscheint.

#### **Quellenangaben:**

**Cleveland**, B./Mayben, J./Greff, G. (1999) Call Center Management, Wiesbaden.

**Jöreskog**, K.G./Sörbom, D. (1989): LISREL 7. A Guide to the Program and Applications, 2. Aufl., Chicago (IL.).

**Kudernatsch**, D. (1998): Return on quality: Ein Ansatz zur monetären Bewertung von Qualitätverbesserungsmaßnahmen – kritische Darstellung und empirische Anwendung im Call Center; in: FGM Arbeitspapier zur Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, Bd. 87, München.

**Parasuraman**, A./Zeithaml, V.A./Berry, L.L. (1986): SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality, Working Paper No. 86-108 des Marketing Science Institute, Cambridge (MA).

**Pucker**, St. (1998): Qualitätsmanagement/Qualitätskontrolle im Call Center; in: Henn, H./Kruse, J.P./Strawe, O.V. (Hrsg.): a.a.O., S. 229-250.

**Shostack**, G.L. (1987) Service Positioning through Structural Change; in: Journal of Marketing, Vol. 51, No. 1, S. 34-43

**Töpfer**, A./Greff, G. (1995): Servicequalität am Telefon – Corporate Identity im Kundendialog, Neuwied/Kriftel/Berlin.

**Wiencke**, W./Koke, D. (1999), Call Center Praxis, 2. Aufl., Stuttgart.

**Zeithaml**, V.A./Parasuraman, A./Berry, L.L. (1992): Qualitätsservice. Was Ihre Kunden erwarten – was Sie leisten müssen, Frankfurt/New York.

*Dr. Nils Hafner arbeitet als Senior Consultant bei der customer world ag ([www.customerworld.biz](http://www.customerworld.biz)). Er unterstützt Unternehmen beim Aufbau eines partnerorientierten Beziehungsmanagements. Dr. Hafner studierte Betriebswirtschaft, Psychologie, Philosophie und Neuere Geschichte in Kiel und Rostock und arbeitete lange als selbständiger Managementberater und Trainer. Er ist Lehrbeauftragter für CRM und Change Management an der Zürcher Hochschule Winterthur/Schweiz.*