
Kontaktqualität: Kommen Sie den Erfolgsfaktoren auf die Spur

Die Servicequalität am Telefon hat sich in den meisten Industriezweigen zu einem erfolgskritischen Wettbewerbsfaktor entwickelt. Der anrufende Kunde bringt seine Erfahrungen aus dem Call Center-Kontakt direkt mit dem Produkt und dem Unternehmen in Verbindung - mit entsprechenden Wirkungen auf das Markenimage und die Markenbindung. Dennoch lässt die Servicequalität am Telefon aus Kundensicht vielfach zu wünschen übrig, wie die inzwischen zahlreichen Untersuchungen belegen.

Im nachfolgenden Beitrag stellen wir drei eigenständige Untersuchungsmethoden vor, die aus unterschiedlicher Perspektive die Inbound-Kontaktqualität adressieren. Sie lassen sich darüber hinaus zu einer gemeinsamen Analysesystematik ergänzen, die Unternehmen in die Lage versetzt, prioritäten-gesteuert und kontinuierlich ihre Inbound-Kontaktqualität zu verbessern.

Der nachfolgende Beitrag beschränkt sich auf das Beispiel des telefonischen Kontaktes. Prinzipiell sind die vorgestellten Methoden auch auf andere Kontaktmedien übertragbar.

Qualitätsmessung durch Kundenbefragung

Die Stärken der Befragung von Kunden zur Servicequalität am Telefon liegen darin, Urteile aus Kundensicht zu erhalten und Leistungsdimensionen (z.B. Erreichbarkeit, Verständlichkeit, Freundlichkeit) hinsichtlich ihrer Wichtigkeit für die Kontaktzufriedenheit insgesamt einordnen zu können.

Anhand eines standardisierten Fragebogens werden die Kunden um die Bewertung verschiedener Leistungsdimensionen und übergeordneter Gesamtbewertung (z.B. Gesamtzufriedenheit) gebeten.

Der Zeitpunkt der Kundenbefragung ist so zu wählen, dass der Kunde den Ablauf des Gespräches bereits verarbeitet aber noch ausreichend deutlich in Erinnerung hat. Mit einer Befragung direkt im Anschluß an den Call-Center-Kontakt lässt sich erfahrungsgemäß keine ausreichend valide Messung der Kontaktqualität erzielen.

Die Gewichtung von Leistungsdimensionen aus der Zufriedenheitsbefragung erfolgt dann durch Analyse des statistischen Zusammenhangs der einzelnen Leistungsdimensionen mit der Gesamtbewertung. Aus den so identifizierten „Treibern“ der Servicezufriedenheit sowie deren Erfüllungsgrad kann ein Unternehmen – zusätzlich in Abhängigkeit der Kostenwirkung – Verbesserungsmaßnahmen priorisieren (s. Abb. 1).

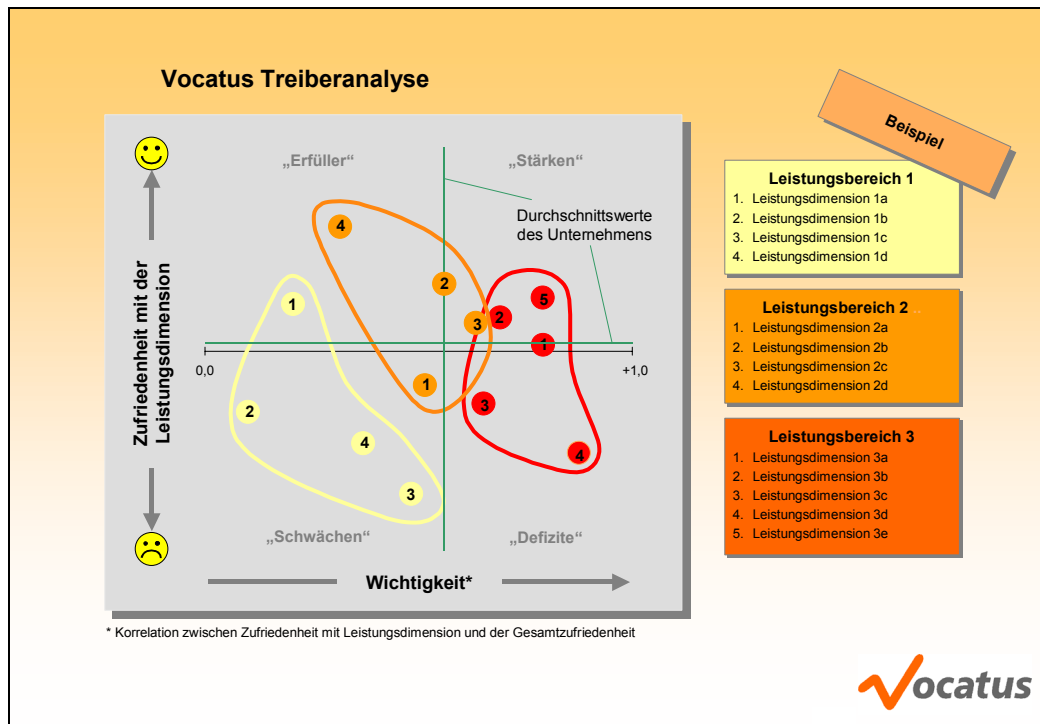


Abb. 1: Treiberanalyse (Kundenbefragung)

Call Monitoring

Beim Call Monitoring wird anhand eines Checklisten-ähnlichen Bewertungsbogens direkt während des Gesprächs überprüft, inwieweit die Agents vorgeschriebene Standards einhalten. Weiterhin können von den Agents erwartete besondere Fähigkeiten der Modulation und Gesprächssteuerung bewertet werden.

Die Stärken der beobachtenden Qualitätsmessung liegen in ihrer Objektivität und ihrem hohem Detailniveau, das das Erinnerungsvermögen eines Befragten überfordern würde.

In einer Vorstudie ist sicherzustellen, dass die operativen Bewertungskriterien einen ausreichenden Zusammenhang zu der vom Kunden erlebten Kontaktqualität aufweisen. Soweit dies im Einzelfall datenschutzrechtlich umsetzbar ist, erfolgt dies idealerweise durch eine Verknüpfung mit der Zufriedenheitsbefragung, indem genau die Kunden befragt werden, deren Gespräch zuvor per Call Monitoring bewertet wurde. Über statistische Analyseverfahren kann auch herausgefunden werden, welche Bewertungskriterien, d.h. konkrete Verhaltensweisen des Agents jeweils am besten zur Bewertung einer bestimmten Leistungsdimension aus Kundensicht beitragen (siehe Zufriedenheitsbefragung). Wurde eine Leistungsdimension als Zufriedenheitstreiber identifiziert und liegen die zugeordneten Bewertungskriterien aus dem Call Monitoring unter ihrem Sollwert, erlaubt der Detailgrad der Bewertungskriterien eine unmittelbare Übersetzung in Trainingsinhalte.

Das Call Monitoring kann sich auch auf die Überprüfung der vom Agent zu dokumentierenden Gesprächsergebnisse in der Kundendatenbank erstrecken. Dem Bewerter ist dafür der Systemzugang zu verschaffen, wofür vorab alle datenschutzrechtlichen Anforderungen sicherzustellen sind.

Unverzerrte Messergebnisse können nur durch „Silent Monitoring“ erzielt werden, d.h. der Bewertende schaltet sich als Zuhörer über die ACD-Anlage räumlich entfernt in den Dialog ein, ohne dass dem Agent der genaue Zeitraum des Mithörens bewusst ist. Dem Anrufer muß aus Datenschutzgründen klar sein, dass sein Dialog mit dem Agent möglicherweise mitgehört wird, was z.B. über eine kurze Ansage vor dem Gespräch angekündigt werden kann.

Werden Ergebnisse aus Call Monitoring oder auch der Befragung zur Überprüfung vereinbarter SLAs z.B. eines externen Dienstleisters verwendet, ist auf ausreichende Ergebnisgenauigkeit und daher auf ausreichend große Stichproben in Abhängigkeit von den Messvarianzen zu achten.

Mystery Calls

Bei Mystery Calls werden Kundenkontakte durch geschulte Testpersonen anhand weniger, gleich bleibender Testfälle hergestellt. Testfälle können sich inhaltlich an besonders kritischen oder häufigen Fragestellungen orientieren. Oft ist es sinnvoll, die Testfälle auf Basis einer realen Kundenbeziehung durchzuführen. Ähnlich dem Call Monitoring wird das Agentverhalten vom Tester anhand eines detaillierten Kriterienkatalogs weitgehend objektiv überprüft. Dabei sollten die Kriterien des Call Monitoring auch soweit möglich im Mystery Calling angewandt werden, um kombinierte Auswertungen zu ermöglichen.

Mystery Calls dienen in diesem Zusammenhang in erster Linie Wettbewerbsvergleichen. Daher werden sich die Bewertungskriterien meist auf solche beschränken, die auf alle zu testenden Unternehmen anwendbar sind. Mystery Calls lassen sich sehr gut ergänzen mit einer Qualitätsüberprüfung nachgelagerter Fulfillment-Prozesse, z.B. zur Messung der Lieferzeiten zugesagter Produktinformationen.

Kombinierte Analyse

Wie der Mehrwert aller drei Methoden in Kombination ausgeschöpft werden kann, veranschaulicht folgendes Beispiel:

Aus der Zufriedenheitsbefragung sei die Leistungsdimension Freundlichkeit als Zufriedenheits-Treiber identifiziert worden. Das Call Monitoring-Kriterium „Namentliche Anrede“, in der Vorstudie als eng korreliert mit der Leistungsdimension Freundlichkeit festgestellt, werde gemessen an den Zielvorgaben als „erfüllt“ bewertet. Wenn nun der Vergleich aus der Mystery Analyse zeigt, dass der Wettbewerb im Hinblick auf die „Namentliche Anrede“ deutlich besser abschneidet, ist trotz erfüllter Zielvorgaben Verbesserungspotential mit hoher Wirkung auf die empfundene Servicequalität vorhanden. Mit dem Ergebnis kann die Zielvorgabe entsprechend nach oben korrigiert werden.

So lassen sich durch die Methodenkombination nicht allein detaillierte Schlüsse auf Verbesserungsmaßnahmen erzielen, sondern diese können auch auf ihre Kundenzufriedenheitswirkung und unter Berücksichtigung des Wettbewerbsumfelds priorisiert werden. Abbildung 2 zeigt die Methoden im Überblick.

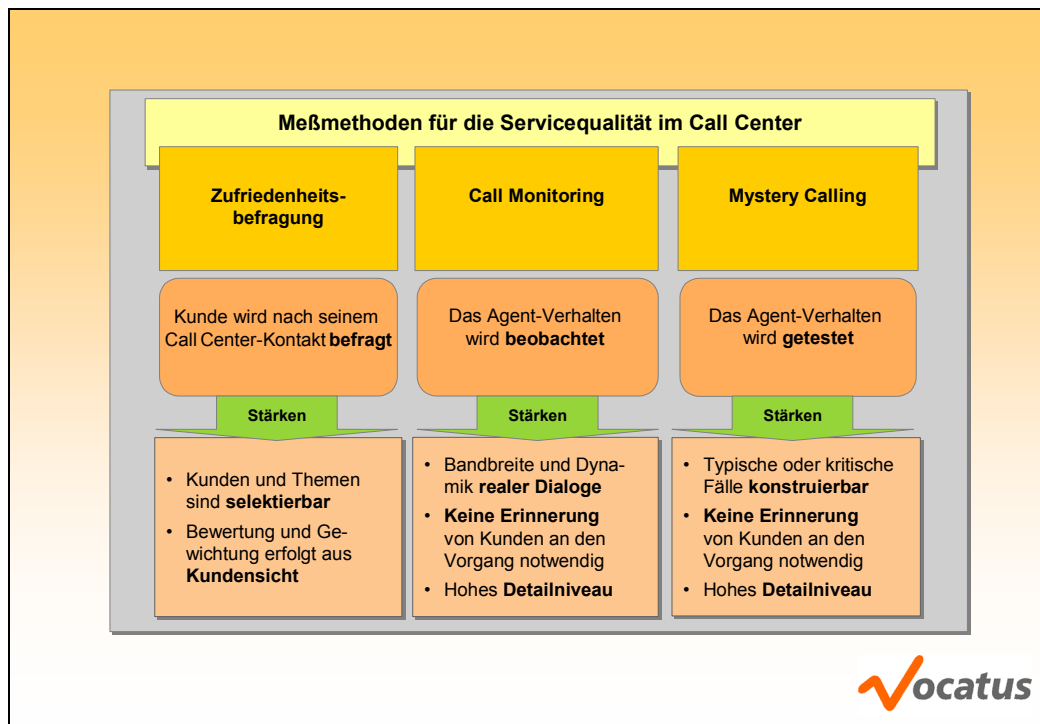


Abb. 2: Methoden zur Messung der Servicequalität im Call-Center

Durchführung

Die Durchführung und Analyse der vorgestellten Untersuchungen sollten von einem neutralen Marktforschungsinstitut übernommen werden, das neben ausreichenden personellen und technischen Ressourcen die methodischen Grundlagen beherrscht und auch für eine ggf. zu einem späteren Zeitpunkt geplante Methodenkombination die entsprechende Erfahrung aufweist. Insbesondere wenn die Ergebnisse zur Steuerung externer Call Center-Dienstleister herangezogen werden sollen oder Bestandteil von Bonus-/Malus-Vereinbarungen sind, ist die Neutralität zwischen den Parteien ebenso wichtig wie valide Operationalisierungen, ein intensives Coaching der Tester und die einwandfreie statistische Absicherung der Ergebnisse.

Abschließend sei noch darauf hingewiesen, dass bei allen vorgestellten Methoden die Einhaltung von einschlägigen Daten- und Persönlichkeitsschutzrechten, darunter die ADM Richtlinie für Beobachtungen bei demoskopischen Untersuchungen, zu beachten ist.

Die Autoren:

Dr. Florian Bauer studierte Psychologie und Wirtschaftswissenschaften an der Technischen Universität Darmstadt, am MIT und an der Harvard University. Nach seinem Studium arbeitete er vier Jahre bei Booz, Allen & Hamilton als Strategieberater im Bereich Telekommunikation und Medien. Nach seiner Promotion in Darmstadt gründete er 1999 zusammen mit zwei Kollegen die Vocatus AG in München, wo er heute als Vorstand tätig ist.

Florian.Bauer@vocatus.de

Dr. Peter Schneider studierte Wirtschaftsingenieurwesen an der TU Berlin und ist seit mehreren Jahren als Senior Berater im Bereich Marketing und Marktforschung tätig. Sein Arbeitsschwerpunkt bei Vocatus ist die Service-Marktforschung mit Fokus auf Kundenbefragungen, Call Monitoring, Mystery Analysen und entsprechende Trackingstudien. Vor diesem Hintergrund berät er Unternehmen bei der Optimierung und Umsetzung ihrer Service-Strategie.

Peter.Schneider@vocatus.de

Jan Martin arbeitet seit seinem Abitur im Bereich Kundenservice. Seit 2000 beschäftigt er sich international mit dem Outsourcing von Customer Service Prozessen und Dienstleistungen. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Kosten- und Prozessoptimierung und Qualitätsmanagement. Bis zur Einstellung des operativen Geschäftes ist er Spezialist für Qualitätssicherung und Controlling im Customer Service bei dem Mobilfunkanbieter Quam.

jmartin@janmartin.net