

# Servicequalität im Test

Kundeninitiierten Dialog gezielt messen und verbessern

Gastbeitrag von Oliver Bössow

**Hapert es an der Servicequalität, können auch Kundenbindungsprogramme wenig ausrichten – die Kunden laufen trotzdem davon. Deshalb muss sie regelmäßig überprüft und zielgerichtet verbessert werden.**

Der „Kampf“ um den Kunden wird immer härter und es wird mit immer härteren Bandagen gekämpft. Ein Aspekt gerät dabei oft etwas ins Hintertreffen, obwohl er zu den stärksten Hebeln für die



Oliver Bössow ist Fachbereichsverantwortlicher Kundenzufriedenheit beim Marktforschungsinstitut Vocatus AG in Gröbenzell bei München, Deutschland. Der Diplom-Politikwissenschaftler hat über 14 Jahre Erfahrung in der Dienstleistungsmarktforschung mit Schwerpunkt in der methodischen und inhaltlichen Weiterentwicklung der Kundenbindungs- und Kundenzufriedenheitsforschung.

langfristige Kundenbindung zählt: die Servicequalität. So zeigen Untersuchungen regelmäßig, dass die Kluft zwischen Kundenerwartungen und -erleben bei der Servicequalität weit größer ist als beim Produkt selbst.

## Wertschätzung ist das A und O

Deshalb müssen Unternehmen auf ganzer Linie überzeugen, wenn Kunden mit einem Anliegen auf sie zukommen. Diese beschweren sich zwar hinterher oft nicht über schlechten Service, praktizieren dafür aber lieber schweigend das «voting with feet» und geben der Konkurrenz eine Chance.

Entscheidend für einen guten Service ist, dass der Kunde das Gefühl vermittelt bekommt, von seinem Gegenüber ernst genommen und wertgeschätzt zu sein. Er möchte also mit seinem Anliegen gehört werden, erwartet eine angemessene Reaktion und die kompetente Klärung seines Anliegens. Doch wie lässt sich so etwas messen? Dafür bieten sich grundsätzlich drei Möglichkeiten an: Kundenbefragungen, Monitoring oder Beobachtungen und so genannte Mystery-Analysen.

## Drei Möglichkeiten zur Messung

Kundenbefragung: Hier bewerten Kunden subjektiv ihre Kontakterfahrungen mit dem Unternehmen. Dieser Kontakt

kann ein Besuch beim Händler oder im Shop, ein Anruf bei der Hotline, eine E-Mail, ein Brief oder ein Fax sein. Wichtig ist, dass Kontakt und Befragung zeitlich recht eng beieinander liegen – wenige Tage bis zu einer Woche sind ideal. So ist die Erinnerung einerseits noch frisch, das Unternehmen hatte andererseits Zeit, sich um die Klärung des Anliegens zu kümmern.

Monitoring: Dieses Verfahren ist vor allem bei der Überprüfung von Callcentern verbreitet. Grundsätzlich lässt es sich in vergleichbarer Art aber auch auf andere Kontaktkanäle anwenden. Anders als bei der Kundenbefragung beurteilen hier nicht die Kunden die Servicequalität, sondern eigens dafür beauftragte und geschulte Experten. Diese hören Telefonate mit, lesen E-Mails oder Briefe, die an Kunden gerichtet waren, und bewerten diese





objektiv anhand einer Checkliste. Dabei stehen oftmals die Erfüllung des Servicelevels und eher formale Aspekte, wie etwa Gesprächskonventionen, im Vordergrund. Aber auch Kompetenz und Empathie der Mitarbeiter lassen sich so ermitteln.

Mystery-Analysen: Ähnlich wie beim Monitoring arbeiten auch Mystery-Analysen mit geschulten Experten. Diese tarnen sich hier jedoch als Kunden oder Interessenten und kontaktieren das Unternehmen mit einem authentischen, aber standardisierten Szenario. Sie beschwerten sich also beispielsweise an der Hotline über eine Fehlfunktion beim Mobiltelefon oder sie lassen sich in der Filiale zur nächsten Urlaubsreise, zum Autokauf oder zu einer Vermögensanlage beraten. Hiermit lässt sich auch überprüfen, ob ein Serviceberater das Anliegen korrekt beantwortet, das richti-

ge Produkt oder die passende Dienstleistung empfohlen hat. Gerade Letzteres können Kunden bei komplexen Produkten häufig nur gefühlsmäßig einschätzen.

«Die Kundenbefragung ist für viele Analysen wichtig, um die Ergebnisse einzuordnen.»

Alle drei Methoden haben ihre Vorteile und Einsatzgebiete:

- Befragungen erforschen die individuelle Kundenperspektive,
- Monitoring misst die Erfüllung von allgemeinen Standards quantitativ in der Breite,
- Mystery-Untersuchungen überprüfen konkret die spezifische Service- und Beratungsqualität mit standardisierten Testfällen auf eher qualitativer Ebene.

Diese Methoden sind jedoch nicht nur als Alternativen zueinander anzusehen, sondern ergänzen sich. Gerade die Kundenbefragung ist für viele Call-Monitoring- und Mystery-Analysen wichtig, um die Ergebnisse «einzuordnen».

### **Servicequalität gezielt verbessern**

Richtig durchgeführt und mit entsprechendem Know-how ausgewertet, lassen sich aus den Ergebnissen viele Ansatzpunkte für eine Optimierung des Kundenservice ermitteln. Wichtig ist, dass hierbei der Fokus auf einem zentralen Aspekt liegt, etwa der Abschlussorientierung beim Verkaufsgespräch im Shop oder der Zufriedenheit mit der Beschwerdebehandlung an der Hotline. Alle anderen Ergebnisse sollten dann unter diesen Gesichtspunkten analysiert werden. Auf diese Weise lassen sich die Treiber ermitteln, die die Servicequalität entscheidend beeinflussen und somit die wesentlichen Hebel zur Optimierung des kundeninitiierten Dialogs darstellen.

Weiteres Verbesserungspotenzial lässt sich durch Workshops mit den Servicemitarbeitern und Führungskräften zu den Ergebnissen ausschöpfen. Denn diese können mit ihrem Blick auf die internen Prozesse die tiefer liegenden Ursachen für Unstimmigkeiten entdecken und dafür wirksame Verbesserungsmaßnahmen vorschlagen.

Festzuhalten bleibt: Allein die sklavische Einhaltung vordefinierter Standards reicht nicht aus, um Kunden zufriedenzustellen. Vor allem, wenn diese Standards an ihren Bedürfnissen vorbei definiert sind. Aber auch die Mitarbeitermotivation spielt eine Schlüsselrolle, denn diese wirkt sich unmittelbar auf die Servicequalität. ■