

Direkter Draht zu mehr Kundennähe

Neue Wege in der Zufriedenheitsmessung

Foto: iStock

Serviceorientierung und Kundennähe werden wichtiger denn je. „Customer Experience Management“ ist das Schlagwort der Stunde und steht für die emotionale Begeisterung der Kunden auf allen Kontaktkanälen. Dies erfordert auch ein Umdenken bei der Messung der Kundenzufriedenheit im Call Center.

Zufriedenheitsmessungen im Call Center konzentrieren sich bisher oft auf Aspekte wie Wartezeiten, Gesprächskonventionen, Freundlichkeit der Agents und natürlich insbesondere auf die Once & Done-Rate. Doch das greift meist zu kurz: Denn nur weil ein Agent schnell das Gespräch annimmt, freundlich ist, den Anrufer mit Namen anspricht und glaubt, dessen Anliegen hinreichend beantwortet zu haben, ist der Anrufer nicht notwendigerweise zufrieden. Die tatsächliche Zufriedenheit oder gar Begeisterung der Kunden im Sinne einer positiven „Customer Experience“ wird mit dieser eher unternehmenszentrierten Sichtweise nicht abgebildet. Häufig sind für den Anrufer nämlich ganz andere Aspekte relevant, die dann zu Begeisterung und Bindung oder eben zu Frust und Kündigung führen. Hierzu zählen etwa Faktoren wie die Beratungskompetenz und das Einfühlungsvermögen des

Agents und inwiefern das Problem aus Sicht des Kunden tatsächlich gelöst wurde. Gerade aber die Frage, wie mit seinem Anliegen umgegangen und wie gut es letztlich gelöst wurde, lässt sich mit allgemeinen Kennzahlen und derart standardisierten Checklisten nur bedingt abbilden. Die Folge: Unternehmen erkennen vielfach gar nicht, wie unzufrieden und frustriert ihre Kunden tatsächlich sind. Aber auch die Chancen, die sich ihnen durch eine gezielte Verstärkung der begeisternden Faktoren bieten würden, bleiben so oft unerkannt und damit auch ungenutzt.

Zwei unterschiedliche Wege führen zum Ziel

Für die Ermittlung dieser Aspekte sind qualitativere Herangehensweisen hilfreich, die die Erfahrungen der Kunden unmittelbar begreifbar machen und so

Mängel und Frustrationslöser konsequent aufdecken. Hierfür bieten sich im Rahmen von Führungskräfte trainings zwei Möglichkeiten an, die sich auch miteinander kombinieren lassen: retrospektive Erfahrungsberichte und das moderierte Mithören von Anrufern.

Bei den retrospektiven Erfahrungsberichten werden Kunden eingeladen, in moderierten Einzelgesprächen oder Gruppendiskussionen über ihre Erfahrungen und Erwartungen zu sprechen. Führungskräfte und Qualitätsmanager im Call Center haben hierbei die Möglichkeit, die Gespräche via Einweg-Spiegel zu verfolgen, ohne aber aktiv in die Diskussion einzugreifen. Zuzuhören, wenn echte Kunden über echte Probleme mit dem eigenen Call Center und mit den darunterliegenden Prozessen reden, ist für die Beobachter nicht selten wie ein Offenbarungseid. Denn die Anrufer stehen ihnen hier in Fleisch und Blut mit ih- ►►

ren ganz konkreten Problemen und Fragestellungen gegenüber, statt nur versteckt zu sein hinter abstrakten Kennzahlen und Prozenten. Durch die detaillierten Schilderungen der Erlebnisse im O-Ton sind die Führungskräfte somit viel besser in der Lage, die kritischen Schwachstellen im Call Center zu identifizieren und priorisierte Verbesserungskonzepte zu erarbeiten.

Ein zentraler Bestandteil der retrospektiven Erfahrungsberichte ist es, mit den Diskussionsteilnehmern ein charakteristisches Bild des Unternehmens und seiner Hotline zu erarbeiten: Wirkt das Unternehmen mehr wie ein schwerfälliger Dinosaurier oder wie ein flinker Fuchs? Ist es eher bürokratisch wie eine Behörde oder zuvorkommend wie ein Concierge? Und wie sollte das Unternehmensbild idealerweise aussehen?

Der Vorteil dieser Methode: Diese „sprechenden“ Bilder verdichten alle Eindrücke zu einem symbolischen und intuitiv verständlichen Konstrukt, anhand dessen sich leicht Verbesserungsmaßnahmen ableiten lassen und das die Call Center-Führungskräfte wiederum in Gesprächen mit ihren Mitarbeitern einsetzen können.

Schaffen Sie die notwendigen Voraussetzungen

Wie erkenntnisreich solche retrospektiven Erfahrungsberichte sind, hängt jedoch wesentlich von der Auswahl des Projektleiters, des Moderators und der Teilnehmer ab. Primäre Voraussetzung ist zunächst die Einbindung eines neutralen, erfahrenen Partners, der das Projekt leitet und auswertet. Wird die Gruppendiskussion durch Unternehmens- oder Call Center-Verantwortliche selbst durchgeführt, kann dies schnell zu verfälschten Ergebnissen führen, die bewusst oder unbewusst durch deren unmittelbare, persönliche Betroffenheit beeinflusst werden.

Zweitens ist der Moderator sorgfältig auszuwählen: Neben psychologischem Know-how muss dieser vor allem viel Einfühlungsvermögen, einen guten Spürsinn für persönliche Stimmungen und gruppenspezifische Effekte, eine ausgeprägte soziale Kompetenz sowie eine natürliche Autorität besitzen. Besonders wichtig ist jedoch seine Fähigkeit, das

Gespräch zu lenken, ohne es zu dominieren.

Drittens müssen auch die Teilnehmer sorgfältig ausgewählt werden: Diese sollten nicht nur sehr kommunikativ sein, sondern vor allem gewillt sein, aktiv und konstruktiv am Gespräch zu partizipieren. Ob im konkreten Anwendungsfall Einzelgespräche oder Gruppendiskussionen geeigneter sind, hängt vom jeweiligen Kontext ab. Bei medizinischen Hotlines zu sensiblen Themenbereichen (etwa bei Sexualkrankheiten) empfehlen sich eher Einzelgespräche, während bei vielen IT- oder TK-Hotlines meist Gruppendiskussionen aufschlussreicher sind.

Besonders hilfreich ist es, wenn die Teilnehmer über unterschiedliche Erfahrungshintergründe und verschiedenartige Probleme mit dem Call Center verfügen. So können vielfältige Erlebnisse und Perspektiven integriert werden. Bei Gruppendiskussionen lässt sich damit auch mehr Interaktion erreichen. In jedem Fall ist jedoch zu beachten, dass die Probleme und Anliegen der Teilnehmer keine extrem seltenen Sonderfälle sind, sondern das normale Spektrum an Call Center-Anfragen darstellen. Für die Gespräche sollte zudem unbedingt ausreichend Zeit eingeplant werden, um alle relevanten Aspekte berücksichtigen und die Diskussion zu einem erfolgreichen Abschluss führen zu können.

Abhängig von den thematisierten Problemen und der Teilnehmerzahl ist mit einem Umfang von 1,5 bis zwei Stunden zu rechnen. Bei Gruppendiskussionen sollte schon allein aus Zeitgründen die Teilnehmerzahl auf sechs bis acht Personen beschränkt werden. Es empfiehlt sich, die Gruppendiskussion zu einem späteren Zeitpunkt zu öffnen und in ein informelles Get-together mit den bisher in der Beobachterrolle stehenden Führungskräften übergehen zu lassen. Die Diskussionsteilnehmer können so noch einmal persönlich mit den Verantwortlichen über ihre Erfahrungen und die Problemursachen sprechen. Dies erhöht das gegenseitige Verständnis und unterstreicht den Verbesserungswillen des Unternehmens.

Bei der Nachbereitung ist es zentral, die erarbeiteten Ideal- und Realbilder anhand konkreter Anrufszenarien gemeinsam durchzuspielen und die geeigneten Maßnahmen praxisbezogen zu ermitteln.

Führungskräfte brauchen intensiven Kundenkontakt

Neben der retrospektiven Diskussion der Erlebnisse ist es auch sehr aufschlussreich, wenn die Führungskräfte die Anrufe echter Kunden mithören können – idealerweise aber erst dann, nachdem sie einen Einblick in deren bisherige Beziehung zum Unternehmen erhalten haben. Da sie hier schon vor dem Call die „Geschichte“ des Anrufers kennen, verfolgen sie den Gesprächsverlauf auch aus seiner Perspektive heraus und betrachten die telefonische Interaktion nicht nur im Rahmen ihrer internen Prozesse, wie es sonst beim eigenen Monitoring geschieht. Auf diese Weise können Führungskräfte nun ganz gezielt die kritischen Frustrationslöser und konkreten Prozessmängel aus Kundensicht identifizieren.

Bei der Rekrutierung der Teilnehmer ist auch hier besonders zu beachten, dass nur „normale“ Anfragen mitgehört werden. Denn sonst läuft das Projekt Gefahr,

dass die Anrufe wegen ihres Sonderfallstatus als irrelevant abgetan werden. Aber auch der Moderator spielt bei dieser Variante eine wesentliche Rolle, muss er doch die Teilnehmer so zu dem Telefonanruf hinführen, dass diese sich im Gespräch mit der Hotline – trotz Mithörens – ganz normal verhalten. Nach dem Call bietet es sich an, die Teilnehmer noch einmal Feedback geben zu lassen, wie sie das Gespräch erlebt haben.

Achten Sie auf eine nachhaltige Umsetzung

Rechtlich ist unbedingt zu beachten, dass die Agents dem Mithören – etwa im Arbeitsvertrag – zugestimmt haben und dass nur die Führungskräfte live mithören, die auch dazu berechtigt sind. Deshalb empfiehlt es sich meist, den Anruf erst aufzuzeichnen und diesen, erst nachdem der Name des Agents herausgeschnitten wurde, den Führungskräften vorzuspielen. Idealerweise werden beide Methoden im Rahmen eines Führungs-

Autor



Kai Motschmann ist Senior Projektleiter bei der Vocatus AG und spezialisiert auf quantitative und qualitative Kundenzufriedenheitsstudien in der TK-Branche.

Vocatus AG
Heiglhofstraße 5
81377 München
Tel.: (089) 1592590
Web: www.vocatus.de

kräftetrainings kombiniert. So setzen sich die Führungskräfte noch intensiver mit den Kunden auseinander, wodurch die nachhaltige Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse weiter gefördert wird.

Kai Motschmann

Unsere kostenlose Kundenzeitung informiert Sie regelmäßig über aktuelle Trends in der Marktforschung

Bisherige Themen:

- Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument (2008)
- Kunden verstehen mit Online Tagebüchern (2007)
- Interaktive Online Reports (2007)
- Multi Rule Conjoint (MRC) (2007)
- Die Aussagekraft des Net Promoter Score (2007)
- Der fragmentierte Konsument (2006)
- Das „Preispsychologische Profil“ (2006)
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse (2006)
- Größere Kundennähe durch Online-Panels (2006)
- Matching mit Mehrwert (2005)
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring (2005)
- Preisstudien in der Praxis (2005)
- Online-Marktforschung (2004)
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen (2004)
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung (2004)
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen (2003)
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern (2003)
- Erfolgsfaktor Prozessqualität (2003)
- Benchmarking durch Mystery Analysen (2003)
- Psychologische Preisoptimierung (2002)
- Qualitätskontrolle bei Call Centern (2002)
- Prozessorientierte Website-Evaluation (2002)





Kostenlos abonnieren oder downloaden
unter www.vocatus.de

