

FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 3 • 2002 • Ausgabe 3

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

Qualitätskontrolle bei Call Centern

Ein immer größerer Teil des Kontaktes mit dem Kunden findet telefonisch statt. Der Kunde ruft eine Hotline-Nummer an und wird mit einem Call Center verbunden. Umso wichtiger ist es für die Unternehmen, diese Call Center kontinuierlich zu beurteilen, denn schließlich sind sie die Schnittstelle zur wichtigsten Ressource jedes Unternehmens, dem Kunden.

Die Serviceerwartung der Kunden beim Anruf einer Hotline bleibt häufig unerfüllt. Aufgrund vorangegangener negativer Erfahrungen sind die meisten Kunden heu-



te schon positiv überrascht, wenn bei einer Hotline keine Wartezeiten entstehen und sie eine kompetente und freundliche Antwort bekommen – was eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein sollte.

Gleichzeitig ist der Servicekontakt einer der stärksten Hebel zur Kundenbindung und bietet daher enormes Potenzial.

Freundliche, schnelle und kompetente Antworten sollten im Call Center eigentlich die Regel sein.

Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass lange Wartezeiten, häufiges Weiterverbinden und inkompetente oder schlichtweg falsche Auskünfte bei manchen Call Centern nicht die Ausnahme, sondern eher die Regel sind. Umso wichtiger ist es für die Unternehmen, ihr eigenes Call Center regelmäßig auf Herz und Nieren zu prüfen und
(Fortsetzung auf Seite 2)

INHALT

Qualitätskontrolle bei Call Centern

Ein immer größerer Teil des Kontaktes mit dem Kunden findet telefonisch statt. Umso wichtiger wird für die Unternehmen die kontinuierliche Überprüfung der Qualität ihrer Call Center.

Seite 1

Kundenbefragung: Am Ende zählt nur der Kunde

Die Befragung der Kunden selbst ist eines der wichtigsten Instrumente für die Call Center Beurteilung. Denn allein die buchstabengetreue Einhaltung von Service Level Agreements reicht nicht aus, um den Kunden zufrieden zu stellen.

Seite 3

Call Monitoring: Aufmerksam mithören

Geschulte Marktforscher hören die Gespräche der Call Center Agents mit den Kunden mit und beurteilen anhand genau definierter Kriterien die Einhaltung der vereinbarten Service Level Agreements.

Seite 4

Mystery Calling: Standardisierte Testanrufe

Bei der Mystery Analyse werden verschiedene Call Center von Testpersonen angerufen und beurteilt. So können einheitliche Bewertungsstandards zwischen verschiedenen Call Centern sichergestellt und Vergleiche mit Wettbewerbern gezogen werden.

Seite 5

Qualitätskontrolle bei Call Centern

(Fortsetzung von Seite 1)

zwar sowohl bei Inbound als auch bei Outbound Calls. Dies gilt insbesondere, wenn das Call Center von einem externen Dienstleister betrieben wird, mit dem typischerweise auch eindeutige Service Level Agreements vereinbart sind.

Denn schließlich geben die Unternehmen viel Geld dafür aus, dass ihre Kunden optimal betreut werden. Und deshalb kontrollieren immer mehr Unternehmen sowohl bei internen als auch externen Call Centern in regelmäßigen Abständen, welche Leistungen sie eigentlich für ihr Geld bekommen.

Bei externen Call Centern wird die Einhaltung der Service Level Agreements erst durch eine kontinuierliche Qualitätskontrolle prüfbar.

Grundsätzlich stehen den Unternehmen dafür drei Methoden zur Verfügung. Bei der Kundenbefragung wird der Kunde einige Tage nach seinem Kontakt mit dem Call Center angerufen und zu seiner Zufriedenheit mit dem Anruf befragt. So kann subjektiv die Servicequalität aus der Sicht des Kunden bewertet werden. Beim Call Monitoring hingegen wird der Call Center Agent in der realen Situation beobachtet, indem die Gespräche von einem Dritten mitgehört werden. So kann das Verhalten des Mitarbeiters an objektiven Maßstäben gemessen werden. Beim Mystery Calling schließlich wird das Verhalten des Call Center Mitarbeiters von Testanrufern auf Basis mehrerer standardisierter Testfälle bewertet. Neben der Objektivierung der inhaltlichen Bewertung liegt der Vorteil dieser Methode vor allem darin, dass auch Call Center von Wettbewer-



bern getestet werden können und somit interessante Benchmarkvergleiche möglich werden. Dies ist häufig die einzige Methode, um Vergleichsdaten über die Call Center Qualität der wichtigsten Wettbewerber zu erhalten. Durch die Verknüpfung der drei Methoden können zudem differenziertere Schlussfolgerungen gezogen werden, als dies allein auf Basis einer Methode möglich wäre. Dies lässt sich gut anhand eines Kriteriums demonstrieren, das erfasst, ob der Call Center Agent am Ende des

Erst durch die Kombination der drei Bewertungsmethoden können die Potenziale der Methoden voll ausgeschöpft werden.

Gespräch fragt "Haben Sie noch weitere Fragen?" Nimmt man beispielsweise lediglich das Call Monitoring als Entscheidungsbasis, kann es sein, dass dieses Kriterium deutlich unter dem vom Unternehmen vorgegeben Soll-Wert liegt und so-

mit eigentlich verbessert werden müsste. Jedoch zeigt sich durch die Korrelation mit der Kundenbewertung, dass dieses Kriterium sich kaum auf die Bewertung der Gesprächsführung auswirkt und deshalb eine Verbesserung dieses Kriteriums kaum die erhofften Früchte zufriedenerer Anrufer tragen würde.

Die Unternehmen müssen die Qualität von Call Centern sowohl bei Inbound als auch Outbound Calls regelmäßig testen.

Erst auf Basis aller drei Bewertungsperspektiven wird somit der Mehrwert der Methoden vollständig ausgeschöpft. Dennoch kann je nach der spezifischen Fragestellung auch jede Methode für sich allein angewendet werden. Auf den folgenden Seiten werden daher die einzelnen Methoden mit ihren Vor- und Nachteilen und genauen Einsatzgebieten detailliert dargestellt. ■

Kundenbefragung: Am Ende zählt nur der Kunde

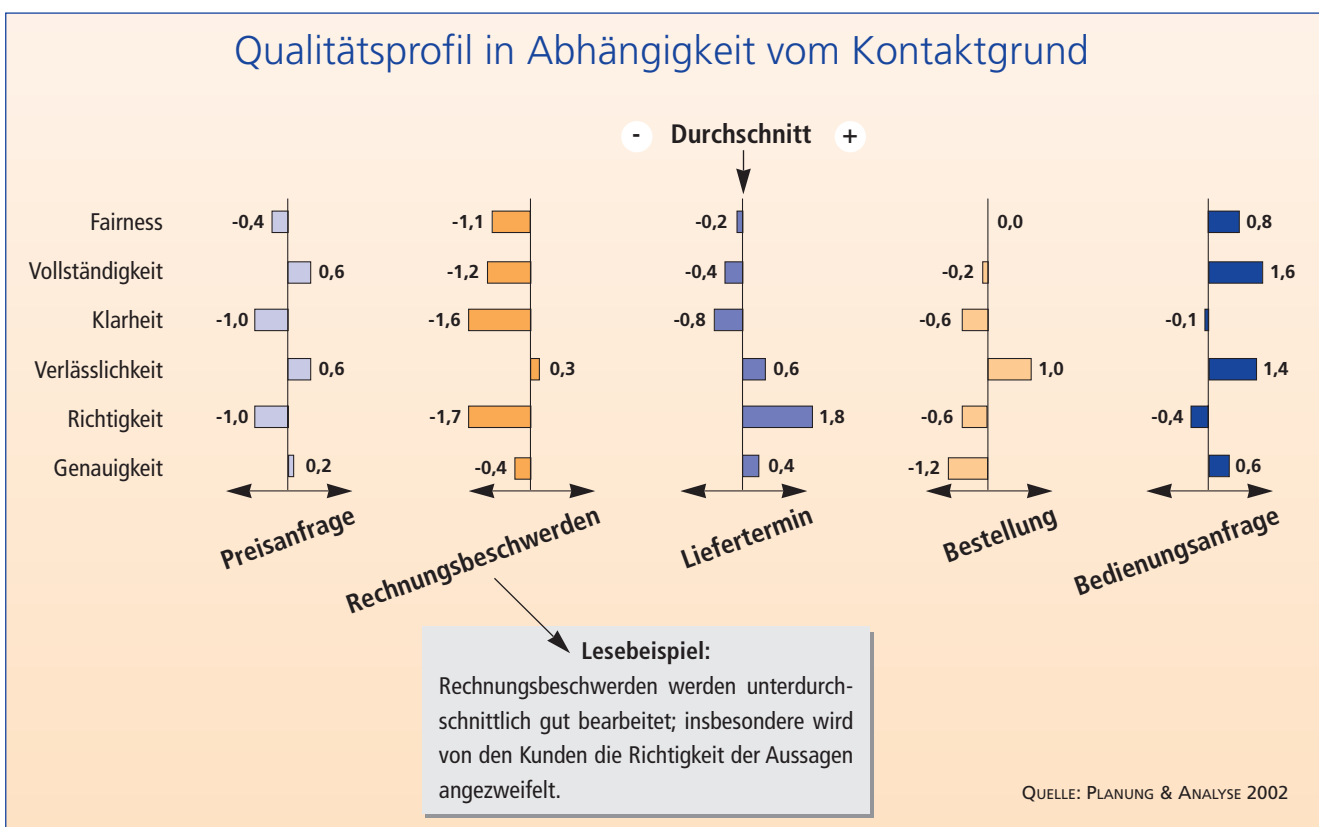
Die Befragung der Kunden nach ihrer Zufriedenheit ist eines der wichtigsten Kriterien für die Call Center Beurteilung. Denn allein die buchstabengetreue Einhaltung von Service Level Agreements reicht nicht aus, um den Kunden zufrieden zu stellen.

Zur Bewertung der Call Center Qualität aus Kundensicht werden Kunden befragt, die kürzlich bei dem Call Center angerufen haben. Ziel der Befragung ist es, die zentralen Qualitätstreiber sowie die Stärken und Schwächen eines Call Centers aus Kundensicht zu ermitteln. Was muss passieren, damit der Kunde nach dem Gespräch zufrieden ist? Eine allgemeine Kundenzufriedenheitsbefragung bringt hier in der Regel keine sinnvollen Ergebnisse, weil der Kunde entweder noch nie mit dem Call Center Kontakt hatte oder der Kontakt schon zu lange zurückliegt und der Kunde dann nicht mehr konkret auf einzelne Fragen antworten kann.

Die zentrale Voraussetzung für verlässliche Ergebnisse ist die Befragung des Kunden kurze Zeit nach dem Call Center Kontakt, so dass der Ablauf des Gespräches schon verarbeitet, aber noch ausreichend deutlich in Erinnerung ist. Eine Zeitverzögerung von wenigen Tagen ist hier optimal, was einen gut eingespielten, kontinuierlichen Datenstrom zwischen Call Center und testendem Marktforschungsinstitut voraussetzt. Eine direkte Befragung des Kunden unmittelbar im Anschluss an das Gespräch mit dem Call Center ist hingegen aus methodischen wie psychologischen Gründen nur bedingt geeignet. Der Kunde muss dann unge-

wollt die Telefonkosten für die Befragung übernehmen und wird zu noch unverarbeiteten Erlebnissen befragt. Außerdem führt der direkte Übergang vom kundeninitiierten Servicegespräch zur Marktforschungsbefragung regelmäßig zu Irritationen beim Kunden.

Die Kunden werden also vom Marktforschungsinstitut zurückgerufen und im Rahmen der Befragung gebeten, die Leistung des Call Centers auf verschiedenen Dimensionen wie Klarheit, Richtigkeit oder Vollständigkeit zu bewerten. Auf Basis dieser Angaben lassen sich dann beispielsweise Call Center verschiedener Stand-



Kundenbefragung: Am Ende zählt nur der Kunde

(Fortsetzung von Seite 3)

orte oder die Betreuungsqualität innerhalb von verschiedenen Kundensegmenten miteinander vergleichen. Neben diesen Auswertungsmöglichkeiten können zudem eine Reihe opera-

tiver Kennwerte wie z.B. die "Once&Done Rate" ermittelt werden. Dieser Kennwert gibt an, welcher Prozentsatz der Kundenanliegen innerhalb eines Telefonats abschließend bearbeitet wurde. Umgekehrt kann auch ermittelt werden, wie viele Kontakte dafür durchschnittlich benötigt werden und welche Kommunikationskanäle vom Kunden dafür gewählt werden. ■

Anruf eventuell mitgehört wird. Dies wird in der Regel über eine kurze Ansage zu Beginn des Gespräches sichergestellt. Die sowohl technisch als auch rechtlich schwierigste Anforderung aber ist, dass nach Abschluss des bewerteten Gespräches auch die Eintragungen des Call Center Agents in die Kundendatenbank nachvollzogen werden muss. Nur so kann überprüft werden, ob auch die Dokumentation des Gesprächs ordnungsgemäß gepflegt wurde.

Call Monitoring: Aufmerksam mithören

Wenn es um die Einhaltung vereinbarter Service Level Agreements geht, dann ist das Call Monitoring die Methode der Wahl. Geschulte Marktforscher hören die Gespräche der Call Center Agents mit den Kunden mit und beurteilen sie anhand genau definierter Kriterien.

Insbesondere wenn die Call Center-Dienstleistung fremdvergeben ist, kommt dem Call Monitoring eine besondere Bedeutung zu. Auf Basis von vertraglich vereinbarten Service Level Agreements kann deren Einhaltung nämlich über ein Bonus-Malus-System unmittelbar die Bezahlung des Dienstleisters beeinflussen. Die dazu notwendige, kontinuierliche Bewertung der Telefonate findet durch das Call Monitoring statt: Anhand einer Checkliste mit festgelegten Bewertungskriterien wird überprüft, ob die vorgeschriebenen Standards eingehalten wurden bzw. in wie vielen Fällen davon abgewichen wurde. Ziel ist, eine statistisch verlässliche Aussage über die Über- oder Untererfüllung diverser Qualitätskriterien zu erhalten. Es wird also beispielsweise überprüft, ob der Mitarbeiter dem Kunden mit seinem Problem weiterhelfen

konnte, ob der Gesprächsinhalt ordnungsgemäß in der internen Kundendatenbank dokumentiert wurde und ob der Kunde am Ende höflich verabschiedet wurde.

Geschulte Marktforscher hören zufällig ausgewählte Gespräche mit.

So einfach die Zielsetzung klingt, so viele technische und inhaltliche Klippen birgt das Call Monitoring. Technisch müssen eine Reihe von Voraussetzungen erfüllt sein: Beispielsweise muss sich der bewertende Marktforscher in die Telefonanlage des oder der Call Center einwählen können, ohne dass es für das Call Center nachvollziehbar ist, welche Gespräche mitgehört werden. Gleichzeitig muss aus Datenschutzgründen für den anrufenden Kunden klar sein, dass sein

Auf inhaltlicher Ebene muss zunächst der Bewertungsbogen entwickelt werden, der in der Regel auf den vereinbarten Service Levels beruht. Wenn aber beispielweise definiert ist, dass der Name des Unternehmens zu Beginn des Gespräches genannt werden muss oder dass der Kunde mit Namen angesprochen werden soll, so stellt das alleine noch nicht sicher, dass der Kunde am Ende des Gespräches auch zufrieden ist. Deshalb sollte bei der Entwicklung des Bewertungsbogens auch eine direkte Kundenbefragung einbezogen werden, um sicherzustellen, dass die Einhaltung der Service Levels auch tatsächlich zu zufriedenen Kunden führt. Sonst könnte möglicherweise viel Erhebungs- und Optimierungsaufwand in wenig sinnvolle Maßnahmen gesteckt werden.

Die Auswertung des Call Monitorings für sich genommen beschränkt sich im Normalfall auf einen Soll-Ist-Vergleich zwischen der beobachteten Leistung und dem vereinbarten Service Level. Der entscheidende Punkt ist jedoch die statistische Absicherung der Ergebnisse und die Bestimmung zugehöriger Konfidenzintervalle, gerade wenn die Abweichungen im negativen wie positiven Sinne die Bezahlung des externen Dienstleisters beeinflussen. Auch aus diesem Grund ist es sinnvoll, dass das Call Monitoring von einem unabhängigen Marktforschungsinstitut durchgeführt wird. ■

Mystery Analyse: Standardisierte Testanrufe

Bei der Mystery Analyse werden verschiedene Call Center von Testpersonen angerufen und beurteilt. So können einheitliche Bewertungsstandards sichergestellt werden und Vergleiche mit Wettbewerbern gezogen werden.

Das Ziel von Mystery Calls ist die Bewertung des Kundenkontaktes in realen Situationen. Speziell geschulte Mitarbeiter des Marktforschungsinstituts rufen selbst beim Call Center an, geben sich als Interessent oder Kunde aus und stellen klar definierte Testfragen. Dies hat den Vorteil, dass zu diesen Testfragen klar definierte Muster-Anworten existieren und somit aufgrund der Standardisierung der Bewertungsmaßstäbe auch die inhaltliche Qualität der Antwort eindeutig beurteilt werden kann.

Gegenüber einer direkten Kundenbefragung nach dem Anruf oder einem Call Monitoring hat die Mystery Analyse außerdem den Vorteil, dass sie auch bei Wettbewerbern durchgeführt werden kann. Dabei müssen natürlich stets

Testanrufer prüfen mit vordefinierten Testfällen die inhaltliche Richtigkeit der Antworten des Call Centers.

die Richtlinien des ADM berücksichtigt werden. Häufig kann erst anhand eines Wettbewerbsvergleichs auf Basis von Mystery Calls abschließend entschieden werden, welche Aspekte unmittelbar verbessert werden müssen. Dabei sollten die Kriterien des Call Monitorings auch so weit wie möglich im Mystery Calling Anwendung finden, um die kombinierte Auswertung von Call Monitoring und Mystery Calls zu ermöglichen.

Je nach Branche und Testfällen müssen die Mystery Calls zum Teil auf Basis realer Kundenbeziehungen durchgeführt werden, um die Breite der tatsächlichen Fragestellungen abzubilden. Dies erfordert einen erheblichen Projektvorlauf, weil beispielsweise bei einer Bank erst von verschiedenen Personen Konten eröffnet und Transaktionen durchgeführt werden müssen,

Mystery Calls liefern nur dann valide Ergebnisse, wenn der Anrufer tatsächlich unerkannt bleibt.

bevor die Mystery Calls überhaupt starten können. Zudem kann es sehr aufwendig sein, die inhaltliche Bewertung der Testfälle einheitlich über alle Anbieter sicherzustellen, da sowohl die Vollständigkeit als auch die Richtigkeit der Antworten von Wettbewerber zu Wettbewerber verschieden sein können. Soll neben der reinen Call Center Qualität auch die weitere Bearbeitungsqualität getestet werden, müssen reale Kontaktadressen vorhanden sein und eine entsprechende Nachbearbeitungszeit eingeplant werden. Dies lohnt sich jedoch, da sich die Call Center Qualität nicht nur aus dem eigentlichen Gespräch ergibt, sondern auch die Verlässlichkeit der dadurch angestoßenen Prozesse mit einschließt. Ein Kunde kann am Telefon noch so nett bedient werden, wenn die bestellte Ware nicht eintrifft, wird er unzufrieden sein.

Neben diesen inhaltlichen Herausforderungen gibt es zahlreiche technische Voraussetzungen, die beim Mystery Calling geschaffen werden müssen. Wichtigstes Kriterium ist dabei, dass der Mystery Anrufer auch tatsächlich unerkannt bleibt. Dies erfordert einen nicht unerheblichen Aufwand, weil einige Call Center trotz Rufnummernunterdrückung durch den Anrufer in der Lage sind, die Rufnummer sichtbar zu machen - übrigens eine datenschutzrechtlich umstrittene Funktionalität. Ob rechtens oder nicht, diese Funktionalität erfordert ein ausgefeiltes technisches System

Mystery Calls erfordern zum Teil erheblichen Vorbereitungsaufwand, weil eine reale Kundenbeziehung simuliert werden muss.

und optimiertes Untersuchungsdesign, um mit möglichst wenigen Testern von einem Ort aus in kurzer Zeit eine im Hinblick auf komplexere statistische Verfahren ausreichende Zahl an Mystery Calls durchführen zu können ohne "aufgedeckt" zu werden. Weitere Aspekte, die berücksichtigt werden müssen, sind die Größe und Besetzung des Call Centers, dessen Schichtplan sowie das Gesprächsrouting und die Bearbeitungs- und Eskalationsprozesse, und selbstverständlich auch die besonderen Datenschutzbestimmungen, auf die hier jedoch nicht im Detail eingegangen werden kann. ■

Alle bisherigen Ausgaben von „Feedback“ sind unter www.vocatus.de kostenlos zum Download erhältlich



- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Onlinemarktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus 2005 mit dem 1. Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und hat seinen Hauptsitz in München.

Impressum

Herausgeber: Vocatus, Heiglhofstr. 5, 81377 München

Redaktion: Dr. Gaby Wiegand

Verlag: StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Kostenloses Abonnement unter:

www.vocatus.de

