

FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

Jahrgang 11 • 2010 • Ausgabe 4

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

Service im Call Center erfolgreich steigern

Die Servicequalität stagniert vielerorts seit Jahren – trotz intensiver Bemühungen auf Unternehmensseite. Deshalb sind neue Ansätze gefragt, die hier Abhilfe schaffen. Ziel muss es dabei sein, die Mitarbeiter nachhaltig so zu motivieren, dass sie sich selbst verbessern wollen und können. Damit lassen sich innerhalb kurzer Zeit spürbare Verbesserungen erreichen.

Hand auf's Herz: Seit Jahren wird viel in die Servicequalität im Call Center investiert, der Erfolg ist jedoch oft eher bescheiden. Dabei sind die Maßnahmen zur Qualitätssicherung sehr vielfältig – angefan-



gen vom Mithören der Calls und einer kontinuierlichen Messung zahlreicher Erfolgsparameter über verdeckte Anrufe durch Profitester bis hin zu diversen Schulungen.

Der Klassiker ist jedoch die Kundenbefragung, weil sich darüber das persönliche Feedback der Anrufer einholen lässt. Woran liegt es dann aber, dass sich die Servicequalität über die Jahre hinweg kaum steigert, wie eben diese Befragungen immer wieder zeigen?

Das hat meist verschiedene Ursachen: So lassen sich etwa aus den Messungen der Servicequalität oft zu wenige ganz konkrete Umsetzungsmaßnahmen ableiten. Zudem scheinen die Ergebnisse der Studien und Schulungen häufig nicht die erhofften Leistungssteigerungen bei den Mitarbeitern auslösen zu können.

Um hier entgegenzuwirken, müssen zunächst die Untersuchungs-
(Fortsetzung auf Seite 2)

INHALT

Service im Call Center erfolgreich steigern

Die Servicequalität stagniert vielerorts seit Jahren. Deshalb sind neue Ansätze gefragt, die hier Abhilfe schaffen. Ziel muss es dabei sein, die Mitarbeiter nachhaltig so zu motivieren, dass sie sich selbst verbessern wollen und können.

Seite 1

Aussagekräftiges Servicebarometer erheben

Mit Befragungen lässt sich genau ermitteln, wie die Kunden die erlebte Servicequalität beurteilen. Aber erst die richtigen Fragen – etwa nach der Stimmungskurve während des Gesprächs oder der Weiterempfehlung des einzelnen Mitarbeiters – liefern neue Einblicke.

Seite 3

Wirksame Maßnahmen ableiten

Nur über ganz gezielte Analysen lassen sich die Hebel für eine Steigerung des Serviceniveaus ermitteln. Um die konkreten Schwächen bei Prozessen und Mitarbeiterleistungen aufzudecken, sind dabei individuelle oder detaillierte Teamvergleiche nötig.

Seite 4

Spürbare Leistungssteigerungen erreichen

Um die Servicequalität wirklich verbessern zu können, gilt es, die Mitarbeiter betroffen zu machen und aktiv in die Verbesserungsmaßnahmen einzubinden. Das führt in kurzer Zeit zu deutlichen Leistungssprüngen.

Seite 5

Service im Call Center erfolgreich steigern

(Fortsetzung von Seite 1)

halte wie auch die Datenanalyse stärker auf Umsetzungsorientierung getrimmt werden. Denn nicht die Anzahl der Befragten, sondern die Qualität von Fragen und Analysen sind entscheidend, um die Hebel identifizieren, mit denen sich die Servicequalität spürbar steigern lässt (siehe folgende Artikel).

Nicht die Anzahl der Befragten, sondern die Qualität von Fragen und Analysen ist entscheidend.

Daneben gilt es zu erreichen, dass sich die Mitarbeiter im Call Center

von den gemessenen Ergebnissen persönlich angesprochen fühlen und angespornt werden, sich selbst verbessern zu wollen. Bislang werden die Mitarbeiter allerdings meist mit stark aggregierten Untersuchungsergebnissen konfrontiert. Die Wenigsten können sich jedoch mit einem Wert identifizieren, der etwa den Durchschnitt von 600 Mitarbeitern an einem Standort widerspiegelt. Entsprechend wenig fühlen sie sich für die Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Verbesserungsmaßnahmen verantwortlich.

Hinzu kommt oft ein Missverhältnis von Selbst- und Fremdbild. So überschätzen viele Mitarbeiter ihre eigene Leistung und glauben, dass die schlechten Gesamtwerte in erster Linie durch andere Mitarbeiter verursacht werden. Dies ist keines-

wegs böswillig gemeint, erfordert aber zur Überwindung gezielte Maßnahmen, die ihnen einen Spiegel vorhalten und sie zugleich motivieren, ihre Leistung zu steigern (siehe Seite 5).

Die Mitarbeiter müssen sich von den gemessenen Ergebnissen persönlich angesprochen fühlen.

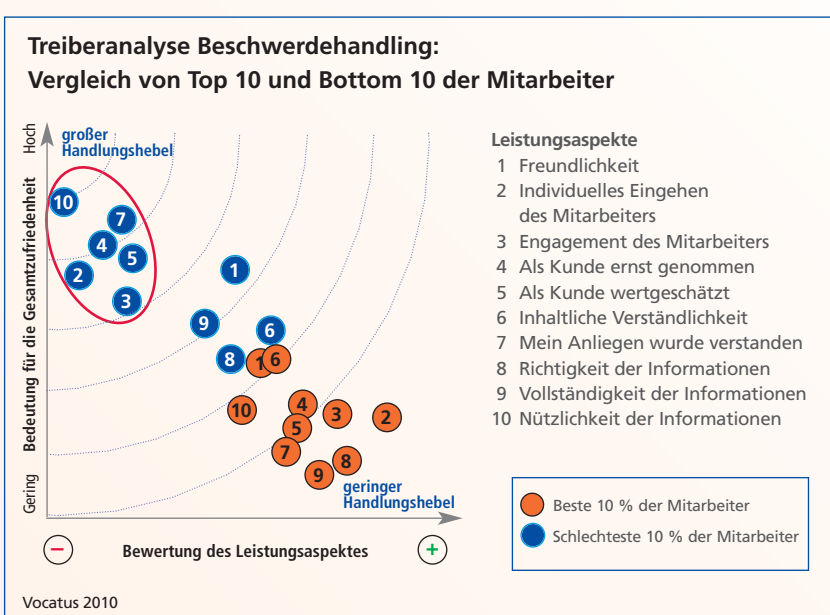
Wenn es gelingt, bei quasi jedem Mitarbeiter diesen Willen auszulösen sich selbst verbessern zu wollen und ihnen dafür die nötigen Hilfestellungen zu geben, ist das erfahrungsgemäß deutlich wirksamer als Versuche, über mehr oder weniger abstrakte Managementvorgaben exzellente Leistungen zu erreichen. ■

Ursachenanalyse

Werden in Treiberanalysen die am besten und am schlechtesten bewerteten Mitarbeiter gegenübergestellt, zeigen sich die Hebel zur Steigerung der Servicequalität deutlich.

Mit Treiberanalysen lassen sich die kritischen Schwächen aufdecken und Anhaltspunkte für Verbesserungsmaßnahmen ableiten. Dafür wird ermittelt, wie stark der Einfluss einzelner Servicequalitätsaspekte auf das Gesamturteil ist.

So zeigt sich vielleicht, dass gerade die sehr schlecht bewerteten Mitarbeiter das Anliegen der Kunden nicht verstanden haben und ihnen wenig weiterhelfen konnten (siehe Grafik). Diese Aspekte werden nicht nur besonders schlecht bewertet, sondern beeinflussen auch das Gesamturteil über die Servicequalität außerordentlich stark. Hingegen weisen die am besten bewerteten Mitarbeiter zwar auch eine kleine Schwäche bei Freundlichkeit, Verständlichkeit und der Nützlichkeit der gegebenen Informationen auf, aber diese ist bei Weitem nicht so gravierend. Vielmehr schaffen sie es, durch ihr individuelles Eingehen und ihr Engagement, die verärgerten Kunden zu überzeugen.



So muss das Unternehmen nun zwar insgesamt an der Nützlichkeit der weitergegebenen Informationen arbeiten, weitaus wichtiger ist es jedoch, die Motivation und die Soft Skills insbesondere der schlechteren Mitarbeiter zu verbessern. ■

Aussagekräftiges Servicebarometer erheben

Mit Befragungen lässt sich ganz genau ermitteln, wie die Kunden die erlebte Servicequalität beurteilen. Aber erst die richtigen Fragen – etwa nach der Stimmungskurve während des Gesprächs oder der Weiterempfehlung des einzelnen Mitarbeiters – liefern neue Einblicke.

Kundenbefragungen sind unverzichtbar, um die Servicequalität realistisch einschätzen zu können. Dennoch landen die Ergebnisse oft in der Schublade, weil sich aus ihnen keine gezielten Handlungsempfehlungen ableiten lassen. Ein erster Ansatzpunkt hiergegen liegt in der Qualität des Fragebogens. So dürfen beispielsweise nicht verschiedene Aspekte in die gleiche Frage gepackt werden. Ebenso muss darauf geachtet werden, dass der Fragebogen ausreichend differenzierte Bewertungen zulässt, aus denen sich später konkrete Verbesserungen ermitteln lassen.

Eine Frage wie „Haben Sie den Mitarbeiter verstanden?“ ist da etwa zu ungenau. Denn hierbei bleibt im Dunkeln, ob er schwer zu verstehen war, weil er eine undeutliche Aussprache hatte, zu viele Fachbegriffe verwendet hat oder die Hintergrundgeräusche im Call Center zu laut waren.

Der Fragebogen muss ausreichend differenzierte Bewertungen zulassen.

Besonders wichtig zu ermitteln ist jedoch, ob die Anrufer nur eine bestimmte Frage klären

oder sich beschweren wollten. Schließlich unterscheidet sich die erlebte Servicequalität erfahrungsgemäß je nach Anlass ganz erheblich. Aufschlussreich ist es dabei vor allem, den gesamten Zufriedenheits- oder Verärgerungsverlauf zu erheben – beginnend mit dem Auslöser für den Anruf bis hin zur Lösung oder auch Nicht-Lösung des Kundenanliegens.

Damit lässt sich dann sehr gut erkennen, wie sich die Stimmungskurve während des Gesprächs verändert: Empfindet der Kunde beispielsweise den Anlass seines

Anrufes als ärgerlich, kann aber im Laufe des Gesprächs durch den Mitarbeiter an der Hotline zufrieden gestellt oder begeistert werden?

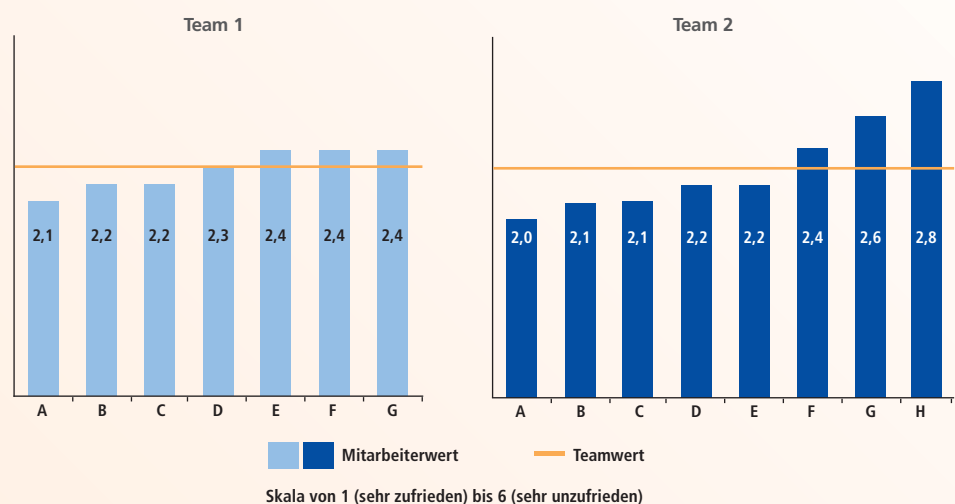
Die Weiterempfehlungsrate vermittelt ganz neue Einblicke in die Servicequalität.

Oder schafft es der Mitarbeiter nicht, die Stimmung des Kunden umzudrehen? Oder schlimmer: Verstärkt er durch sein Verhalten sogar noch die Frustration beim Anrufer?

Abbildung

Der detaillierte, anonymisierte Vergleich der Teammitglieder offenbart konkrete Ansatzpunkte für Verbesserungen: Während bei Team 1 die Mitarbeiter ähnlich gut sind, weist Team 2 trotz gleichem Gesamtwert teilweise sehr kritische Einzelleistungen auf

Servicezufriedenheit pro Mitarbeiter nach Team (anonymisiert)



Vocatus 2010

Ganz neue Erkenntnisse lassen sich erzielen, wenn die zentralen Bewertungsdimensionen aus der regulären Zufriedenheitsbefragung auch für die Servicequalität übernommen werden. Dazu zählen insbesondere Aspekte wie das Wiederwahl- oder Weiterempfehlungsverhalten. Diese Fragen werden hierbei auf den einzelnen Mitarbeiter abgewandelt, so

dass die Befragten nun bewerten, ob sie von dem gleichen Mitarbeiter erneut betreut werden möchten oder diesen weiterempfehlen würden. Dabei geht es in erster Linie um eine aussagekräftige, anonymisierte Kennziffer – unabhängig davon, ob die Prozesse ein derartiges Routing zum gleichen Mitarbeiter zulassen würden oder nicht.

Auf diese Weise entsteht ein sehr realitätsnahes, umfassendes Abbild der tatsächlichen Servicequalität. Dieses enthält darüber hinaus deutlich mehr Facetten als bislang. Damit wird wiederum der Grundstein gelegt, um in der nachfolgenden Analyse zielgerichtete Umsetzungsmaßnahmen zu entwickeln (siehe unten). ■

Wirksame Maßnahmen ableiten

Nur über ganz gezielte Analysen lassen sich die Hebel für eine Steigerung des Serviceniveaus ermitteln. Um die konkreten Schwächen bei Prozessen und Mitarbeiterleistungen aufzudecken, sind dabei individuelle oder detaillierte Teamvergleiche notwendig.

Neben der Qualität des Fragebogens ist es entscheidend, die Aussagekraft der Analyse zu verbessern. Denn diese zeichnen bislang zu meist nur ein recht unscharfes Bild der Servicequalität. Ein erster Schritt zu mehr Genauigkeit liegt in der getrennten Analyse von Beschwerden und anderen Anrufgründen. So zeigt sich vielleicht, dass bei Beschwerden besonders das Engagement der Mitarbeiter und deren individuelles Eingehen auf das Anliegen des Kunden kritisch sind. Wollen Kunden hingegen nur Informationen einholen, muss darauf geachtet werden, dass diese eine vollständige, nützliche und richtige Auskunft erhalten.

Daneben lässt sich über Einzelvergleiche feststellen, wie stark die Prozesse oder der einzelne Mitarbeiter die erlebte Servicequalität beeinflussen. Welche Faktoren dabei eine besonders große Rolle

spielen, berechnen so genannte Treiberanalysen. Durch einen anonymen Vergleich der am besten und am schlechtesten bewerteten Mitarbeiter lassen sich hiermit die entscheidenden Hebel zur Steigerung der Servicequalität ermitteln (siehe Box auf Seite 2).

Mehr Genauigkeit lässt sich über die getrennte Analyse nach Anrufgrund erreichen.

Ebenfalls sehr erkenntnisreich ist es zu analysieren, wie sich die Stimmungskurven der Anrufer während des Gesprächs verändert haben. Denn das gibt weiteren Aufschluss darüber, welche weichen und harten Mitarbeiterqualifikationen besonderen Schulungsbedarf aufweisen und welche Prozessschritte am dringendsten nachgebessert werden müssen.

Der Königsweg zu sehr spezifischen Verbesserungsmaßnahmen liegt zweifellos in individualisierten Feedbacks für jeden Mitarbeiter. Sind solche persönlichen Bewertungen aufgrund fehlender betrieblicher Vereinbarungen derzeit nicht möglich, gibt es dennoch Wege, den Mitarbeitern ein konkretes Abbild ihrer Leistung in die Hand zu geben.

Die Analyse der Stimmungskurven zeigt, bei welchen harten und weichen Faktoren es hakt.

Zum Beispiel können die Ergebnisse der einzelnen Teammitglieder anonymisiert gegenübergestellt werden. So lässt sich nämlich erkennen, ob es besonders starke Ausreißer nach oben oder unten gibt und wie viele Mitarbeiter kritische Werte erzielen. Damit ergeben sich selbst für Teams mit dem gleichen Index durchaus ganz unterschiedliche Ansatzpunkte für Folgemaßnahmen. Nicht zuletzt werden Verbesserungspotenziale auch dann aufgezeigt, wenn ein Team besser als der Durchschnitt abschneidet (siehe Abbildung auf Seite 3).

Bei entsprechenden Betriebsvereinbarungen können die persönlichen Ergebnisse auch nur dem jeweiligen Mitarbeiter kommuniziert werden, so dass das Verbesserungs-

(Fortsetzung auf Seite 5)

potenzial für den Einzelnen offensichtlich wird. Derart feingliedrige Ergebnisse sind die entscheidende Voraussetzung dafür, dass sich die

Mitarbeiter mit den Werten identifizieren und selbstkritisch ihre eigenen Leistungen hinterfragen. Es spricht sie aber nicht nur persön-

lich an und macht sie betroffen, sondern zeigt ihnen zugleich, wie sie sich selbst verbessern können (siehe unten). ■

Spürbare Leistungssteigerungen erreichen

Um die Servicequalität wirklich verbessern zu können, gilt es, die Mitarbeiter betroffen zu machen und aktiv in die Verbesserungsmaßnahmen einzubinden. Das führt in kurzer Zeit zu deutlichen Leistungssprüngen.

Eine der Hauptursachen für die seit Jahren stagnierende Servicequalität lag darin, dass sich die Mitarbeiter von schlechten Gesamtergebnissen nicht ausreichend persönlich betroffen fühlen. Dem lässt sich entgegenwirken, wenn die Mitarbeiter statt grober Gesamtwerte und abstrakter Indices detaillierte Ergebnisse auf persönlicher oder Teamebene erhalten.

Persönliche oder Teamergebnisse zeigen die eigenen Stärken und Schwächen.

Denn diese zeigen ihnen ihre jeweiligen Stärken und Schwächen viel konkreter auf. Immer wieder überraschend ist für sie dabei die Erkenntnis, dass die Anrufer sehr wohl zwischen der Leistung des Mitarbeiters am Telefon und einer vielleicht nicht ganz zufriedenstellenden finanziellen Lösung des Anliegens unterscheiden können. Hier führen ihnen zugleich auch die ermittelten Unterschiede zwischen besonders guten und schlechten Mitarbeitern genau vor Augen, an welchen Punkten sie sich verbessern können (siehe Box auf Seite 2).

Sehr hilfreich ist zudem die Wiedergabe vieler O-Töne von Kunden, die den einzelnen Mitarbeiter oder das Team betreffen. Denn das erzeugt Verständnis und Empathie für die Kunden und zugleich Betroffenheit ob der eigenen Leistungen beim Mitarbeiter. Diese Betroffenheit steigert sich, wenn die Mitarbeiter ihre Ergebnisse zur Wiederwahl- und Weiterempfehlungsrates vor Augen geführt werden. Denn diese Bewertungen lassen keinen Raum für Diskussionen oder Zweifel.

Spezifische O-Töne von Kunden helfen, Empathie und Verständnis zu wecken.

Entscheidend dabei ist, dass die Mitarbeiter dieses Feedback sehr schnell erhalten. Dabei hilft ein leistungsstarkes Online Reporting Tool, das die kontinuierlich erhobenen Bewertungen kosteneffizient und zeitnah an die Mitarbeiter verteilt (siehe Feedback: Online Reporting). So sehen sie unverzüglich, wie ihre eigenen Anstrengungen zur Leistungssteigerung Früchte tragen. Das spornt sie nun noch

mehr an und setzt einen positiven Kreislauf in Gang.

Eine weitere Möglichkeit, die Mitarbeiter gezielt in die Steigerung des Serviceniveaus einzubinden, sind Workshops. Diese eignen sich besonders, um konkrete Optimierungsmöglichkeiten bei den Prozessen zu ermitteln. Gemeinsam analysieren die Mitarbeiter dafür die Untersuchungsergebnisse und entwickeln Verbesserungsvorschläge. Wichtig ist dabei, dass diese Workshops ohne die Team- oder Call Center Leitung stattfinden. Dadurch können sich die Mitarbeiter frei äußern und fühlen sich ernst genommen. Auch entwickeln sie so ein ganz anderes Verantwortungsbewusstsein für die Umsetzung der Maßnahmen, als wenn sie diese vom Management vorgegeben bekommen hätten.

Entscheidend ist, dass die Mitarbeiter ihr Feedback sehr schnell erhalten.

Somit liegt der Schlüssel zum Erfolg in einem Paradigmenwechsel: Es gilt, die Mitarbeiter betroffen zu machen, sie gezielt zu motivieren, sich selbst verbessern zu wollen und ihnen dafür das notwendige Rüstzeug in die Hand zu geben, so dass sie dies auch tatsächlich umsetzen können und ihre Erfolge zeitnah erkennen. Erfahrungsgemäß lassen sich auf diese Weise innerhalb sehr kurzer Zeiträume deutliche Verbesserungen erzielen. Davon profitieren wiederum nicht nur die Kunden, sondern auch die Mitarbeiter und nicht zuletzt das Unternehmen. ■

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



- Paradoxe Preisgestaltung
- Interne Servicequalität
- Neue B2B Produkte erfolgreich entwickeln
- Kundenzufriedenheit messen und managen
- Mit Mystery Shopping zu besserem Service
- Krisenfeste Preisstrategien
- Vertriebssysteme ganzheitlich optimieren
- Lösungsorientierte B2B Marktforschung
- Kundenzentrierte Preisstrategie
- Mitarbeiterbefragung als Führungsinstrument
- Kunden verstehen mit Online Tagebüchern
- Interaktive Online Reports
- Multi Rule Conjoint (MRC)
- Die Aussagekraft des Net Promoter Score
- 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 Online-Marktforschung 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

Kostenlos abonnieren oder downloaden unter www.vocatus.de

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit und -bindung, Mitarbeiter-Commitment, 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 2010 zum wiederholten Male mit dem Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen in München ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und der European Society for Opinion and Marketing Research (ESOMAR).

Gerne senden wir das Feedback auch an interessierte Kollegen von Ihnen. Schreiben Sie uns dazu einfach eine E-Mail mit den Adressdaten an die nachfolgend genannte Adresse. Falls Sie das Feedback nicht mehr beziehen möchten, benachrichtigen Sie uns unter: feedback@vocatus.de

Impressum

Herausgeber: Vocatus, Oppelner Str. 5, 82194

Gröbenzell/München, Tel.: 08142/50 69 0

Redaktion: Anja Weber

Verlag: StrukturPlan,

Schachblumenweg 17, 81377 München

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Kostenloses Abonnement

unter: www.vocatus.de

