

Erschienen in Planung und Analyse, August 2002  
Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages  
Planung und Analyse  
Mainzer Landstr. 251  
60326 Frankfurt/Main  
Tel: 069-7595-2019  
Fax: 069-7595-2017  
redaktion@planung-analyse.de  
www.planung-analyse.de



## **Kundenbindung durch Servicequalität: Analysieren, verstehen und verbessern**

Florian Bauer, Peter Schneider und Tobias Herrmann

### **Einleitung**

Die Inhaltsanalyse von Kundenanliegen ergibt regelmäßig, dass die Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Produktqualität deutlich geringer ist als die Diskrepanz zwischen erwarteter und erlebter Servicequalität. Der erlebte Mangel an Servicequalität kann dabei nicht durch zusätzliche Kundenbindungsprogramme ausgeglichen werden, sondern muss ursächlich verbessert werden. Was aber ist Servicequalität, wann wird sie erlebt und was kann daran verbessert werden?

Service wird typischerweise vom Kunden angefordert, das heißt, anders als in der klassischen Marktkommunikation sucht hier nicht das Unternehmen den Kontakt mit dem Kunden, sondern der Kunde kontaktiert das Unternehmen. Welche inhaltliche Bedeutung dieser kundengetriebene Dialog für das Unternehmen hat, wie man die darüber gewonnenen Daten strukturieren und analysieren kann und was daraus gelernt werden kann, haben wir bereits an anderer Stelle diskutiert (siehe „Reaktive Marktforschung“ in Planung & Analyse, 4, 2001). In diesem Artikel geht es darum, wie die Servicequalität im kundengetriebenen Dialog analysiert werden kann, welche methodischen Ansätze dafür zur Verfügung stehen und wie sich diese ergänzen. Hierzu werden drei eigenständige Ansätze vorgestellt, die aus unterschiedlichen Perspektiven das Thema Servicequalität thematisieren. Die kombinierte Analyse aller drei Ansätze ergibt ein Gesamtbild, das deutlich tiefer geht und mehr ist als die Summe seiner Teile.



Abbildung 1: Methoden zur Messung der Servicequalität (im Call Center)

Der kundengetriebene Dialog kann dabei über verschiedene Wege stattfinden: Im persönlichen Kontakt vor Ort, per Brief, Fax bzw. E-Mail oder telefonisch. Die genannten Methoden sind prinzipiell auf alle Kanäle übertragbar. Nachfolgend werden sie am Beispiel des telefonischen Kontaktes vorgestellt.

## 1. Kundenperspektive: Ereignisgetriebene Kundenbefragung

### Ziel

Ziel der Befragung ist es, die zentralen Qualitätstreiber sowie die Stärken und Schwächen eines Call Centers aus Kundensicht zu ermitteln. Es soll analysiert werden, welche Kundensegmente welche Leistungsdimensionen besonders hoch gewichten. Daraus lässt sich ableiten welche Leistungsdimensionen mit höchster Priorität verbessert werden müssen bzw. welche Dimensionen bereits übererfüllt sind.

### Methode

Zur Bewertung der Call Center Qualität aus Kundensicht werden Kunden befragt, die kürzlich Kontakt mit dem Call Center hatten. Der Versuch, diese Informationen im Rahmen regulärer Kundenzufriedenheitsbefragungen zu erhalten, ist in keinem Fall zu empfehlen (Erinnerungsverzerrungen, geringe Inzidenzrate etc.). Dies führt zu deutlich weniger validen Aussagen und zu einem unzureichenden Detailgrad, der wiederum Voraussetzung für operativ umsetzbare Verbesserungsvorschläge ist.

Die zentrale Voraussetzung für verlässliche Ergebnisse ist die CATI-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. Unserer Erfahrung nach ist eine Zeitverzögerung zwischen zwei und 24 Stunden optimal, was einen gut eingespielten, kontinuierlichen Datenstrom zwischen Call Center und Marktforschungsinstitut voraussetzt. Dagegen halten wir die persönliche Befragung unmittelbar im Anschluss an den Kontakt mit dem Call Center, d.h. noch im Rahmen des durch Kunden initiierten Gespräches aus methodischen wie psychologischen Gründen nur für bedingt geeignet (Problem der Gesprächskostenübernahme, unabgesprochene Übernahme der Gesprächskontrolle, Befragung zu noch unverarbeiteten Erlebnissen etc.). Die Alternative der Befragung durch einen Sprachcomputer ebenfalls am Ende des Gespräches birgt vergleichbare Nachteile und liefert aufgrund der noch stärker begrenzten Fragenanzahl auch nur rudimentäre Trackingdaten.

### **Auswertung**

Die Kunden werden in einem merkmalsorientierten Fragebogen um die Bewertung verschiedener Leistungsdimensionen gebeten. Diese Bewertung allein genügt jedoch nicht, um zum einen Stärken und Schwächen zu identifizieren und zum anderen konkrete Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Hierzu müssen die bewerteten Leistungsdimensionen gewichtet werden. Eine direkte Abfrage der Wichtigkeit ist unserer Erfahrung nach aufgrund der Tendenz zu „rationalisierten“ Bewertungen ungeeignet, deshalb wird die Wichtigkeit der Leistungsdimensionen über deren Korrelation mit einer Kriteriumsvariable bestimmt. Diese Kriteriumsvariable setzt sich aus mehreren übergeordneten Bewertungsaspekten (wie z.B. Gesamtzufriedenheit) zusammen, die im Rahmen eigener Vorstudien faktorenanalytisch zu einem Indikator kondensiert wurden, der dem Gesamturteil über die Call Center Qualität entspricht. Mit Hilfe dieses Indikators konnte bzw. kann über bi- und multivariate Analysen die Wichtigkeit einzelner Leistungsdimensionen für die Qualität des Call Center Kontaktes ermittelt werden. Außerdem kann festgestellt werden, welche Leistungsdimensionen zusammengenommen die Varianz des Indikators weitgehend erschöpfend aufklären können und wie viele unabhängige Leistungsbereiche wie z.B. Erreichbarkeit es gibt. Im Rahmen der erwähnten Vorstudien konnten wir bei der Entwicklung des standardisierten Fragebogens auch die Items weiter kondensieren und strukturieren, wobei sich die Gliederung der Dimensionen in Leistungsbereiche auch an operativen Verantwortlichkeiten orientieren sollte (die dargestellten Leistungsdimensionen und -bereiche sind aus naheliegenden Gründen nur fiktive Beispiele). Interessanterweise stellt sich dabei heraus, dass die Leistungsdimensionen weitgehend allgemeingültig sind, aber deren Wichtigkeit deutlich branchenabhängig ist. Die breite Palette an Auswertungsmöglichkeiten, die dadurch ermöglicht wurde, soll beispielhaft anhand zweier Graphiken verdeutlicht werden (siehe Abbildung 2 und 3):

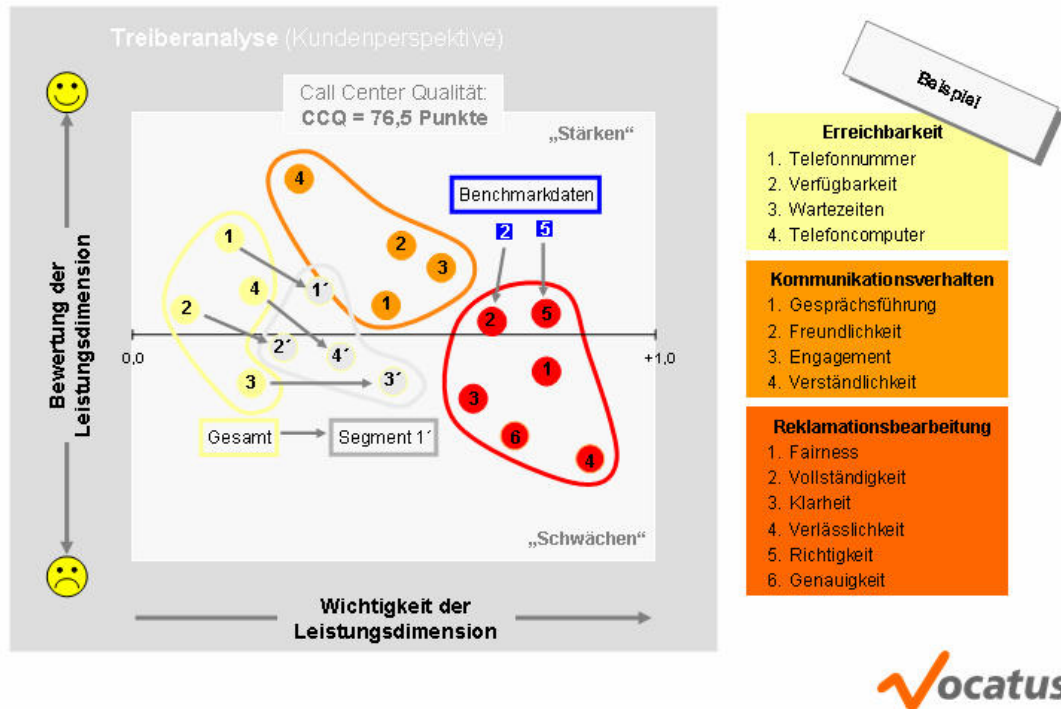


Abbildung 2: Treiberanalyse (Kundenbefragung)

Abbildung 2 zeigt die eben beschriebene Treiberanalyse, die auf der kombinierten Darstellung von Bewertung und Wichtigkeit einzelner Leistungsdimensionen beruht: Die Ordinate gibt die Bewertung der einzelnen Leistungsdimensionen wieder, während auf der Abszisse die statistisch ermittelte Wichtigkeit dieser Leistungsdimension für die insgesamt wahrgenommene Qualität des Call Center Kontaktes abgetragen wird. In dieser Darstellung lässt sich also unmittelbar erkennen, wie gut die einzelnen Leistungsdimensionen bewertet werden und wie wichtig sie sind: So wird die „Verständlichkeit“ zwar sehr gut bewertet, sie spielt aber kaum eine Rolle für das Gesamturteil. Innerhalb des Leistungsbereichs „Kommunikationsverhalten“ ist beispielsweise die „Gesprächsführung“ deutlich verbesserungswürdiger, da sie schlechter bewertet wird und zudem stärker das Gesamturteil treibt. Je nach Verknüpfung von Bewertung und Wichtigkeit lassen sich so zum einen die Stärken und Schwächen aus Kundensicht identifizieren und zum anderen die Leistungsdimensionen benennen, bei denen eine Verbesserung am effektivsten wäre. Vereinfachend kann gesagt werden, dass sich die Punkte der Leistungsdimensionen idealerweise um eine waagerechte oder steigende „Regressionsgerade“ gruppieren sollten. Verteilen sich die Punkte eher um eine abwärtsgerichtete „Regressionsgerade“, wie in Abbildung 2, ist dies ein erstes Anzeichen für unangemessene Prioritäten auf operativer Ebene, die es mit Hilfe der nachfolgenden Methoden noch weiter zu analysieren gilt.

Auf Basis dieser Treiberanalyse sind zudem eine Vielzahl weiterer Analysen möglich:

- **Benchmarking:** Ist die Befragung auf Basis standardisierter Leistungsdimensionen durchgeführt worden, können zudem Vergleiche mit anderen Call Center gezogen werden.

- **Qualitätsindikator:** Weiterhin kann ein umfassender Qualitätsindikator berechnet werden, der die Qualität des Call Centers in einem Kennwert kondensiert und somit schnelle Vergleich zwischen Standorten ermöglicht (siehe Abbildung 2: Call Center Qualität (CCQ)=76,5 von 100 Punkten).
- **Segmentierung:** Schließlich lässt sich diese Matrix auch gezielt für verschiedene Kundensegmente und Themenbereiche erstellen, so wurden in Abbildung 2 für den Leistungsbereich „Erreichbarkeit“ die Gesamtwerte mit denen des Kundensegments 1 verglichen, wobei sich zeigt, dass die Leistungsdimensionen für dieses Kundensegment offenbar wichtiger sind und von ihm schlechter bewertet werden.

Für die differenzierte Analyse einzelner Kontaktgründe empfehlen wir zudem eine Analyse entsprechend Abbildung 3, in der Profilunterschiede leicht erkennbar sind.

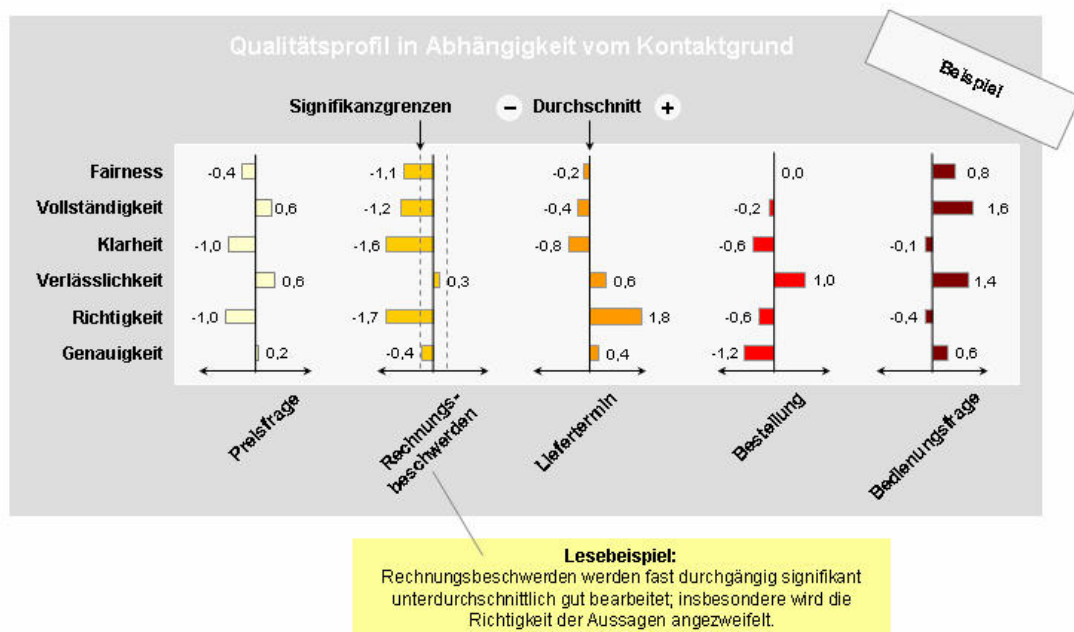


Abbildung 3: Qualitätsprofil in Abhängigkeit vom Kontaktgrund

Neben diesen Auswertungsmöglichkeiten können zudem eine Reihe operativer 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.

## 2. Call Center Perspektive: Call Monitoring

## **Ziel**

Verhaltensgrundlage von Call Center Agenten ist meist eine komplexe Prozessarchitektur mit entsprechenden Servicestandards, in der zu allen möglichen Kundenanliegen der entsprechende Bearbeitungsprozess vorgegeben ist. Insbesondere wenn die Call Center-Dienstleistung fremdvergeben ist – was häufig der Fall ist – kommt diesen Prozessen und Standards besondere Bedeutung zu. Auf Basis von vertraglich vereinbarten Service Level Agreements (SLA) kann deren Einhaltung nämlich unmittelbar die Bezahlung des Dienstleisters im Rahmen eines Bonus/Malus-Systems beeinflussen. Die dazu notwendige, kontinuierliche Bewertung des Kundenkontaktes findet dabei beim Call Monitoring statt: Vereinfacht gesagt wird hierbei anhand einer Checkliste mit weitgehend operationalisierenden Bewertungskriterien 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.

## **Methode**

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 dies für das Call Center nachvollziehbar ist. Gleichzeitig muss aus Datenschutzgründen für den anrufenden Kunden klar sein, dass die Möglichkeit besteht, dass sein Anruf bewertet wird. Dies wird in der Regel über eine kurze Ansage zu Beginn des Gespräches sichergestellt. Typischerweise werden für ein Unternehmen verschiedene Nummer mit unterschiedlicher Zielrichtung betrieben (z.B. Beratung versus Support). Es muss also außerdem technisch möglich sein, auf alle Leitungen getrennt zuzugreifen und dabei zufällig einen Anruf „zu ziehen“. Die schwierigste Anforderung – technisch wie rechtlich – 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 Gespräche ordnungsgemäß gepflegt wurde. An dieser Stelle sei auch erwähnt, dass eine Vielzahl datenschutzrechtlicher Bestimmungen beachtet werden müssen, die an dieser Stelle jedoch leider nicht detailliert dargestellt werden können.

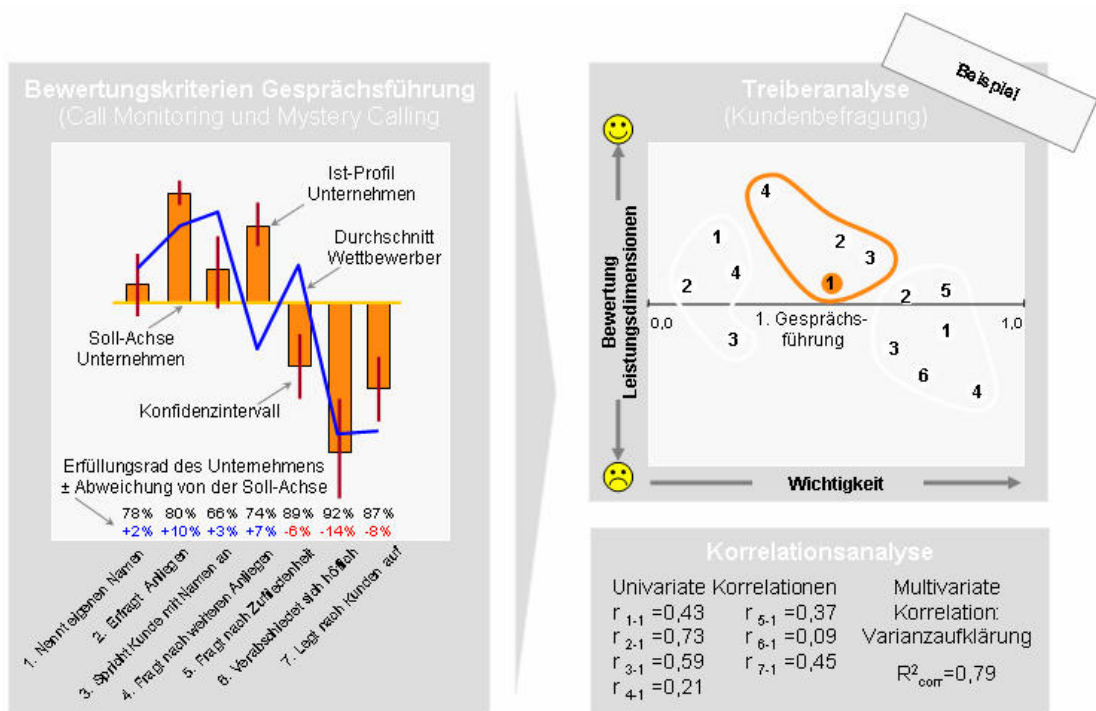
Auf inhaltlicher Ebene muss zunächst der Bewertungsbogen entwickelt werden. Ausgangspunkt hierfür ist die Prozessarchitektur mit entsprechenden Servicestandards, die auch Grundlage der SLA mit dem Call Center ist. Problematisch hieran ist, dass diese Parameter zwar häufig gut operationalisiert, aber meist zu technisch gefasst sind, ohne das Wesen der aus Kundensicht erlebten Servicequalität zu erfassen. So ist beispielweise definiert, dass der Name des Unternehmens und der Name des Agents zu Beginn des Gespräches genannt werden müssen oder dass der Kunde mit Namen angesprochen werden muss. Ob die Summe dieser

operationalisierten Gesprächsmerkmale aber die Bewertungsvarianz aus Kundensicht erklären kann ist deshalb fraglich. Um dies zu klären, bedarf es analog zur Kundenbefragung einer Baselineing-Phase, in der der Bewertungsbogen weiterentwickelt und optimiert wird. Dazu wird das Call Monitoring direkt mit der Kundenbefragung verknüpft (was auch in den Folgewellen beibehalten werden sollte), d.h. es werden genau die Kunden befragt, deren Gespräch zuvor auch per Call Monitoring bewertet wurde. Dazu müssen natürlich im Vorfeld die notwendigen datenschutzrechtlichen Voraussetzungen geschaffen werden. So kann in der Auswertung genau nachvollzogen werden, welche Gesprächsmerkmale die Bewertung einzelner Leistungsdimensionen aus Kundensicht beeinflussen. Auf diesen Schritt wird im nächsten Abschnitt noch detaillierter eingegangen.

### **Auswertung**

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

In Abbildung 4 ist diese Auswertung beispielhaft für die Leistungsdimension „Gesprächsführung“ dargestellt. In der linken Hälfte sind die Ergebnisse des Call Monitoring dargestellt. Die Profildarstellung des Balkendiagramms ergibt sich durch die Subtraktion des Soll-Wert vom jeweiligen Ist-Wert des Unternehmens. Somit repräsentiert die Abszisse das SLA und die Balken die Testergebnisse des Unternehmens. Zusammen mit dem Konfidenzintervall – angedeutet durch die dunkelroten Linien – lässt sich damit ablesen, in welche Bewertungskriterien das Unternehmen vom Soll-Wert abweicht und ob diese Abweichung statistisch bedeutsam, also für das Call Center Bonus/Malus-relevant ist. In der vorliegenden Abbildung hätte das Call Center seine Vorgaben bei den Bewertungskriterien 2 und 4 über- und bei 5, 6 und 7 untererfüllt.



**vocatus**

Abbildung 4: Kombinierte Auswertung

Durch eine Kombination der Ergebnisse von Kundenbefragung und Call Monitoring kann der Zusammenhang zwischen den operationalisierenden Bewertungskriterien und der Kundenbewertung analysiert werden, denn die Bewertungskriterien sind im vorliegenden Beispiel thematisch einer Leistungsdimension – hier: „Gesprächsführung“ – zugeordnet. Statistisch lassen sich damit analog zur Auswertungslogik der oben dargestellten Treiberanalyse zwei Fragen beantworten: Wie wichtig sind die einzelnen Bewertungskriterien, d.h. wie stark korrelieren sie mit dem der Kundenbewertung der Leistungsdimension und wie gut erklärt die Gesamtheit der Bewertungskriterien die Varianz der Leistungsdimension (siehe Kasten links unten in Abbildung 4). Die erste Frage betrifft die Bewertung des Call Centers, während die zweite Frage die Validität des Bewertungsbogens und damit die Angemessenheit der SLA im Hinblick auf die betrachtete Leistungsdimension thematisiert. Diesbezüglich haben wir festgestellt, dass die relevanten Verhaltensweisen und deren Zuordnung zu den wahrgenommenen Leistungsdimensionen weitgehend stabil und nur bedingt branchenabhängig sind.

Durch die Verknüpfung zwischen Bewertungskriterien und Leistungsdimension können differenziertere Schlussfolgerungen gezogen werden, als dies allein auf Basis des Call Monitoring möglich wäre. Dies lässt sich gut an der Leistungsdimension 6 demonstrieren, die erfasst, ob sich der Call Center Agent vom Anrufer mit „ich wünsche Ihnen einen guten Tag“ o.ä. verabschiedet. Nimmt man lediglich das Call Monitoring als Entscheidungsbasis, zeigt sich, dass dieses Kriterium deutlich unter dem Soll-Wert laut SLA liegt, also verbessert werden müsste. Jedoch zeigt sich durch die Korrelation mit der Kundenbewertung, dass dies sich kaum auf die Bewertung der

Gesprächsführung auswirkt und deshalb eine Verbesserung dieses Kriteriums kaum die erhofften Früchte zufriedenerer Anrufer tragen würde.

Diese kombinierte Analyse aus Kundenbefragung und Call Monitoring erklärt somit die Varianz der Leistungsdimension dabei nicht nur im statistischen Sinne, sondern auch in inhaltlichem Sinne, weil die Ergebnisse detailliert auf das Verhalten der Call Center Agents heruntergebrochen werden können. Kritische Leistungsdimensionen aus Sicht des Kunden können so durch gezielte Handlungsanweisungen unmittelbar verbessert werden.

### **3. Wettbewerbsperspektive: Mystery Analyse**

#### **Ziel**

Ziel von Mystery Analysen im Allgemeinen und dem Mystery Calling im Besonderen ist die Bewertung des Kundenkontaktes in realen Situationen. In der dargestellten Kombination mit der Kundenbefragung und dem Call Monitoring ist die primäre Zielsetzung deutlich fokussierter: Hier sollen vor allem Unterschiede zwischen Wettbewerbern ermittelt werden, denn letztlich kann erst anhand dieses Wettbewerbsvergleichs abschließend entschieden werden, welche Aspekte unmittelbar verbessert werden müssen.

#### **Methode**

Mystery Analysen führen in der heutigen Marktforschung eher ein Schattendasein. Sie werden eher von Mystery Agenturen als von Marktforschungsinstituten angeboten. Problematisch sind dabei nicht die fehlenden Verbandsmitgliedschaften, sondern vielmehr die methodischen Grundlagen, auf denen diese Projekte durchgeführt werden. Am Beispiel des Mystery Shoppings lässt sich dies am besten zeigen: Wenn man mehrere Filialen in Deutschland testen lassen will, so werden hierfür von den Agenturen nebenberufliche Testkäufer rekrutiert, die in den Filialen vor Ort Testkäufe durchführen. Dabei ist zwar der Bewertungsbogen einheitlich, aber die Personen von Ort zu Ort unterschiedlich und zumeist nur knapp instruiert. Methodisch bedenklich ist dabei die Tatsache, dass die Fehlervarianz, die unterschiedliche Tester zwangsläufig mit sich bringen, zudem noch mit den einzelnen Filialen bzw. Orten konfundiert sind, was einen reliablen und infolgedessen validen Leistungsvergleich zwischen Filialen unmöglich macht. Die Alternative eines einzigen Testers ist in diesem Fall zwar deutlich teurer, aber methodisch ungleich besser. Analog sollten innerhalb eines Mystery Calling Projektes (wie übrigens auch im Call Monitoring) möglichst wenige Tester eingesetzt werden, die zudem ein intensives Training durchlaufen haben. Die Standardisierung der Bewertungsmaßstäbe und die valide Operationalisierung der Bewertungskriterien ist somit auch die wichtigste Voraussetzung für hohe Datenqualität. Deshalb sollte man unbedingt auf evaluierte, weitgehend standardisierte Bewertungsbogen zurückgreifen. Dabei sollten die Kriterien des Call Monitoring auch so weit als möglich im Mystery Calling Anwendung finden, um die kombinierte Auswertung zu ermöglichen, die im nächsten Abschnitt

beschrieben werden. Daneben gilt es, eine ausreichende Zahl von Testfällen zu definieren, die einerseits nicht zu spezifisch sind, aber andererseits auch bestimmte Fähigkeiten gezielt testen (z.B. durch Variation des Schwierigkeitsgrades). Die Erfahrung zeigt, dass es bei der Definition des Bewertungsbogen wie der Testfälle eine große Zahl von Stolperstellen gibt, die unbedingt beachtet werden müssen. Einige sollen hier kurz angerissen werden:

Abhängig von der Branche bzw. den Testfällen ist es sinnvoll, die Testfälle auf Basis einer realen Kundenbeziehung durchzuführen (z.B. bei Telekommunikationsanbietern oder Finanzdienstleistern). Dies erfordert einen nicht zu unterschätzenden Projektvorlauf – sowohl was den Zeit- als auch den Recherche- und sonstigen Vorbereitungsaufwand angeht. Zudem kann es sehr aufwendig sein, die inhaltliche Bewertung der Testfälle einheitlich über alle Anbieter sicherzustellen, da sowohl die Vollständigkeit wie auch die Richtigkeit der Antworten von Wettbewerber zu Wettbewerber verschieden sein können. Zu spezifische inhaltliche Bewertungskriterien sprengen jedoch den Rahmen des Mystery Calling und sind im Hinblick auf den Wettbewerbsvergleich auch nicht notwendig. Soll neben der reinen Call Center Qualität auch die weitere Bearbeitungsqualität getestet werden, müssen reale Kontaktadressen organisiert 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. So haben wir bereits zahlreiche Fälle erlebt, in denen das Gespräch sehr gut bewertet wurde, aber die Kunden vergeblich auf die versprochene Lösung des Problems gewartet haben.

Neben diesen inhaltlichen „Klippen“ gibt es zahlreiche technische Voraussetzungen, die beim Mystery Calling geschaffen werden müssen. Wenn das Call Center beispielsweise über ein SS7 Protokoll an die Vermittlungsstelle angebunden ist, wird die Rufnummernunterdrückung des Anrufers außer Kraft gesetzt. Das bedeutet, dass der Mystery Caller jederzeit identifizierbar ist. Zudem erscheint häufig auf dem Bildschirm des Call Center Agents mit dem Anruf auch der letzte Fall des anrufenden Kunden, d.h. der Anrufer wird identifiziert, obwohl er dies vielleicht nicht will – übrigens eine datenschutzrechtlich sehr umstrittene Funktionalität. Ob rechtens oder nicht, diese Funktionalität erfordert eine ausgefeiltes technisches System 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 schließlich sind auch hier die besonderen Anforderungen des Datenschutzes zu beachten \(siehe hierzu die ADM Richtlinie für Beobachtungen bei demoskopischen Untersuchungen\).](#)

## Auswertung

Für sich genommen ähnelt die Auswertung der Mystery Calls stark dem Call Monitoring. So können auch hier testfallspezifische Soll-Ist-Vergleiche zwischen der beobachteten Performanz und dem vereinbarten Service Level durchgeführt werden. Im Gegensatz dazu sind bei dieser Methode aber vor allem die Wettbewerbsvergleiche von besonderem Interesse. Diese Perspektive ist der entscheidende Beitrag des Mystery Calling zur kombinierten Auswertung, wie sie in Abbildung 4 dargestellt ist, wo die blaue Linie die Durchschnittswerte der analysierten Wettbewerber repräsentiert. Zusätzlich sind natürlich noch Einzelvergleiche oder der Vergleich mit dem besten bzw. schlechtesten Anbieter möglich.

Erst auf Basis aller drei Bewertungsperspektiven (Kunde, Call Center und Wettbewerb) wird der Mehrwert der Methoden voll ausgeschöpft. Erst jetzt kann die eigentliche Brisanz möglicher Schwächen sinnvoll bewertet werden, wie an folgenden Beispielen deutlich wird:

- **Verbesserungspotential:** Kriterium 3 („Spricht Kunde mit Namen an“) wurde im Call Monitoring gut bewertet (+3%), es korreliert relativ hoch mit der Kundenbewertung der Gesprächsführung ( $r_{3-1}=0,59$ ), aber die Wettbewerber schneiden deutlich besser ab. Hier sollte das Call Center instruiert werden, die Anrufer häufiger als nur in 66% der Fälle namentlich anzusprechen, was zudem vermutlich kostenneutral realisierbar ist.
- **Einsparungspotential:** Kriterium 4 („Fragt nach weiteren Anliegen“) wurde im Call Monitoring sehr gut bewertet (+7%), es ist aber offensichtlich relativ unbedeutend, da es nur gering mit der Kundenbewertung der Gesprächsführung korreliert ( $r_{4-1}=0,21$ ) und zudem schneiden die Wettbewerber deutlich schlechter ab – ja sogar schlechter als der gesetzte Soll-Wert des Unternehmen: Hier besteht offensichtlich nicht nur keine Handlungsbedarf, hier könnte auch der Soll-Wert von 74% noch abgesenkt und Ressourcen auf andere Kriterien verschoben werden, denn die Frage nach weiteren Anliegen hat erfahrungsgemäß eine deutlich Gesprächsverlängerung und damit erhöhte Kosten zur Folge.
- **Kein Handlungsbedarf:** Kriterium 7 („Legt nach Kunde auf“) wurde im Call Monitoring schlecht bewertet (-8%), dabei korreliert es mit der Kundenbewertung der Gesprächsführung ( $r_{7-1}=0,45$ ), allerdings schneiden die Wettbewerber signifikant schlechter ab, weshalb hier kein dringender Handlungsbedarf festgestellt werden kann, zumal dies ebenfalls die kostentreibende Gesprächsdauer verlängert.

Interessant an diesen Beispielen ist die Tatsache, dass ohne die Wettbewerbsperspektive z.B. bei Kriterium 3 die gegenteilige Empfehlungen ausgesprochen worden wären, nämlich dass diese Verhaltensweise nicht weiter gefördert, sondern das Niveau lediglich gehalten werden sollte. An den Beispielen wird zudem ein weiterer Vorteil der Methodenkombination deutlich: Können die notwendigen Verbesserungsmaßnahmen direkt auf der Verhaltensebene definiert werden, ist auch unmittelbar eine Kostenschätzung möglich.

## Zusammenfassung

Es wird ein integrierter Methodenmix zur Evaluation der Servicequalität im kundengetriebenen, telefonischen Dialog vorgestellt. Dazu gehört die Kundenbefragung, das Call Monitoring und das Mystery Calling. Deren Kombination ermöglicht eine deutlich tiefergehende Analyse als jede Methode für sich genommen. Es wird dargestellt, wie in einer kombinierten Auswertung detaillierte Stärken- Schwächenprofile ermittelt werden, wie die effektivsten Verbesserungsmaßnahmen und sinnvollsten Qualitätsstandards identifiziert werden können, wie auf jeder Ebene Wettbewerbsvergleiche möglich sind und schließlich wie diese Daten differenziert nach Kundenanliegen und Kundensegment analysiert werden können. Die besondere Stärke dieses Ansatzes liegt zum einen in der lückenlosen Analyse, die das Erleben des Kunden ursächlich bis auf bestimmte Verhaltensweise des Call Center Agents herunterbrechen kann. Zum anderen liegt sie in der Kombination verschiedener Bewertungsperspektiven (Kunde, Call Center und Wettbewerber), die erst in ihrer Gesamtheit eine optimale Maßnahmenpriorisierung erlauben.

#### **Dr. Florian Bauer**

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**

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

#### **Tobias Herrmann**

Tobias Herrmann spezialisierte sich nach seinem sozialwissenschaftlichen Studium an der Universität Kiel auf die Beratung von Unternehmen bei der Beurteilung und Verbesserung der Service- und der dahinterliegenden Prozessqualität. Nach einigen internationalen Projekten vorwiegend in den Vereinigten Staaten ergänzt er seit Mitte 2001 als Projektleiter den Marktforschungsbereich von Vocatus.

Tobias.Herrmann@vocatus.de