

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Sind Sie zufrieden?“
Ein Erklärungsmodell für die Steigerung der
Kundenzufriedenheit durch zeitnahes Einfordern eines
Kundenstatements.

Verfasserin

Dominique Ibesich, Bakk. rer. soc. oec

angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2012

Studienkennzahl lt. Studienblatt:
Studienrichtung lt. Studienblatt:
Betreuer / Betreuerin:

A 066 915
Masterstudium Betriebswirtschaft
o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Dr. h.c. Udo Wagner

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, im Dezember 2012

Unterschrift

(Dominique Ibesich)

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	9
1.1	Akteur: Competence Call Center (CCC)	10
1.2	Akteur: T-Mobile Austria	11
1.3	Zusammenarbeit CCC und T-Mobile	12
1.4	Aufbau der Arbeit.....	14
2	Kundenzufriedenheit	15
2.1	Marktsituation – Warum ist Kundenzufriedenheit so wichtig?	15
2.2	Theoretischer Hintergrund – Zufriedenheit	18
2.3	Folgen zufriedener und unzufriedener Kunden	22
2.4	Messverfahren der Kundenzufriedenheit	24
3	Zufriedenheitsmessung tele.ring: ICCA	28
3.1	Vorstellung und Aufbau ICCA.....	28
3.2	Design und Durchführung.....	29
3.3	Einordnung der ICCA als Messinstrument für die Zufriedenheit.....	31
3.4	Der ICCA Fragebogen.....	32
3.5	Kritische Überlegungen zur ICCA.....	33
4	Der Qualitätsstandard im CCC	36
5	Was erwarten tele.ring Kunden eigentlich	43
6	Feldforschung.....	47
6.1	Einflussfaktoren nach Churchill und Iacobucci.....	47
6.2	Spezielle Einflussfaktoren in einem Call Center.....	52
7	Das Erklärungsmodell	54
7.1	Wirkungen auf den Agenten	56
7.1.1	<i>Verhaltensänderung des Agenten durch den Vorgang der operanten Konditionierung</i>	56
7.1.2	<i>Reparatur- und Lernfunktion</i>	65
7.2	Wirkungen auf den Kunden	68
7.2.1	<i>Positives Statement vom Kunden</i>	68
7.2.1.1	<i>Gefühl-als-Information-Theorie</i>	68
7.2.1.2	<i>Konsistenztheorie</i>	70
7.2.2	<i>Negatives Statement vom Kunden</i>	75
7.3	Wirkungsprozess - Komplexdiagramm	79

8	Implementierung der Frage in die Gesprächskultur	80
8.1	Definition des genauen „Wordings“ der Zufriedenheitsfrage	80
8.2	Ergebnisse: konstant positive Werte seit Dezember 2010	83
8.3	Ende des Beobachtungszeitraumes (ICCA → ICCA NG).....	85
9	Statistische Auswertung der Ergebnisse	86
10	Executive Summary	89
	Literaturverzeichnis.....	91
	Anhang A: Kurzfassung	94
	Anhang B: Abstract.....	95
	Anhang C: Lebenslauf	96

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Teamaufbau tele.ring	S. 11
Abb. 2: Marktanteile der Mobilfunkanbieter in Österreich	S. 12
Abb. 3: Darstellung der Zusammenarbeit T-Mobile und CCC	S. 13
Abb. 4: C/D Paradigma	S. 21
Abb. 5: Folgen von Zufriedenheit	S. 22
Abb. 6: Folgen von Unzufriedenheit	S. 23
Abb. 7: Unterscheidung der Messverfahren	S. 24
Abb. 8: Unterscheidung der subjektiven Messverfahren	S. 25
Abb. 9: Unterscheidung der merkmalsgestützten Messverfahren	S. 27
Abb. 10: ICCA In-Scope / Out-of-Scope	S. 28
Abb. 11: ICCA Berechnungsschlüssel	S. 30
Abb. 12: ICCA Ziel	S. 30
Abb. 13: Der Drei-Schritte-Schulungsprozess im CCC	S. 36
Abb. 14: Die Basisschulung im Drei-Schritte-Schulungsprozess	S. 36
Abb. 15: Die Fachschulung im Drei-Schritte-Schulungsprozess	S. 38
Abb. 16: Die Fortbildung im Drei-Schritte-Schulungsprozess	S. 39
Abb. 17: Aufteilung des tele.ring Teams in Bezug auf den auditiven Radius	S. 41
Abb. 18: ICCA Werte von November 2009 bis Jänner 2010	S. 42
Abb. 19: ICCA Werte Februar 2010 bis April 2010.....	S. 45
Abb. 20: Konditionierung vom Typ S	S. 57
Abb. 21: Konditionierung vom Typ R	S. 59
Abb. 22: Überblick über die Entstehung und Unterteilung von Verstärkern	S. 61
Abb. 23: Verstärker, welche in der ICCA Studie zum Einsatz kommen	S. 63
Abb. 24: Der Wirkungsprozess der operanten Konditionierung	S. 64
Abb. 25: Beschwerdezufriedenheit nach dem C/D Paradigma	S. 66
Abb. 26: Der Wirkungsprozess der Reparatur- und Lernfunktion	S. 67
Abb. 27: Der Wirkungsprozess der Gefühl-als-Information-Theorie	S. 75
Abb. 28: Vergleich von Kunden mit und ohne Beschwerde- bzw. Lobaktivität	S. 77
Abb. 29: Der Wirkungsprozess der Entladung von negativen Gefühlen	S. 78

Abb. 30: Der gesamte Wirkungsprozess	S. 79
Abb. 31: Das Wording der Zufriedenheitsfrage in Form eines Flussdiagramms ...	S. 82
Abb. 32: ICCA Entwicklung von November 2009 bis inkl. Juni 2011	S. 84
Abb. 33: Gruppenaufteilung der ICCA Ergebnisse in „Ja“ und „Nein“	S. 86
Abb. 34: SPSS Auswertung: Gruppenstatistik der T-Test Auswertung ICCA	S. 87
Abb. 35: SPSS Auswertung: T-Test der ICCA bei unabhängigen Stichproben	S. 87

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Freitextantworten der Kunden bei der ICCA Befragung	S. 34
Tab. 2: Wirkungstabelle der Zufriedenheitsfrage	S. 55

1 Einleitung

Während meines gesamten Betriebswirtschaftsstudiums habe ich nebenbei im Competence Call Center (CCC) gearbeitet.

Anfangs war ich als Call Center Agent angestellt und habe mich direkt mit den Anliegen der tele.ring Kunden und der Kundenkommunikation befasst. Es machte mir viel Spaß, Gespräche mit Kunden zu führen, und ich erkannte bereits damals, dass man mit Verständnis und ein wenig Lob für den Kunden viel erreichen kann. Das schönste Gefühl war, wenn ein Kunde vergaß, nach dem Gespräch aufzulegen, und ich so unbeabsichtigt noch hören konnte, wie er mich und meine Arbeit lobte.

Ein Jahr später nahm ich die Position des „Team Supports“ ein, wo ich anderen Call Center Agenten bei Bedarf hilfreich zur Seite stand, Fachansprechpartner war und schwierige Gespräche übernahm, mit denen die Agenten selbst nicht mehr umgehen konnten (sogenannte „Eskalationsgespräche“).

Mein nächster Schritt war die Ausübung administrativer Tätigkeiten. Ich erfüllte weitere leitende Aufgaben wie die Erstellung der Einsatzpläne oder die Urlaubsplanung. So wurde ich zum „Teamleiter“. Außerdem übernahm ich auch die Fachschulungen für das Projekt tele.ring und war intensiv an der Qualitätsentwicklung des Teams beteiligt. Während dieser Zeit befasste ich mich zusätzlich eingehend mit dem Controlling der Finanzkennzahlen im Team, die ich dann mit den Kennzahlen für Qualität, Produktivität, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit übersichtlich in einer Balance Score Card dargestellt habe. Dadurch waren die komplexen Interaktionen dieser Kennzahlen nicht nur für Führungskräfte, sondern auch für unbedarfte Mitarbeiter nachvollziehbar.

Parallel dazu habe ich das Bakkalaureat meines Studiums abgeschlossen und begann mit dem Master Studium. Nun war es mir möglich, dem Job mehr Zeit zu widmen, und ich übernahm mit dem Umstieg in ein Vollzeitverhältnis die Aufgabe der Projektleitung im tele.ring Team.

Da ich durch meine neue Position im Job vieles, das ich im Studium lernte, umsetzen konnte, war ich mir schon bald sicher, dass meine Masterarbeit etwas mit meinem Beruf zu tun haben sollte.

Im Zuge meiner Führungsposition wurde ich mit der herausfordernden Aufgabe der Steigerung der Kundenzufriedenheit im tele.ring Team betraut. Das Problem war, dass alle im Unternehmen CCC gängigen Mittel ausgeschöpft waren und die Kundenzufriedenheit dennoch unter dem gewünschten Niveau lag, was für das CCC negative finanzielle Konsequenzen bedeutete.

Um einen neuen Zugang zu finden, las ich mich in die zeitgemäße Literatur über Kundenzufriedenheit ein. Sehr inspirierend waren die Überlegungen von Simon und Homburg: Um die Kunden zufrieden zu stellen, muss man sich an die Kunden selbst wenden. Nicht mehr die Vorgaben des Managements zählen, sondern allein die Kundenwahrnehmung und das Kundenurteil sind relevant (Simon/Homburg 1997, S. 276). Genau das wollte ich in meinem Team umsetzen.

Die umfassenden Maßnahmen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit sollten somit um die direkte Einbeziehung des Kunden erweitert werden: Die Call Center Agenten haben nun in jedem Servicegespräch den Kunden nach seiner Zufriedenheit gefragt. Basierend auf diesem neuen Zugang und den gleichzeitig beobachtbaren Veränderungen der ICCA Daten in Abhängigkeit mit der Zufriedenheitsfrage entwickelte sich die Forschungsfrage der Feldforschung - und damit auch das Thema meiner Masterarbeit.

Es war mir letztendlich durch meine Masterarbeit gelungen, das Studium in den Beruf und den Beruf in das Studium zu integrieren.

Um die Umgebung, in welcher der empirische Teil der Diplomarbeit stattfand, besser zu verstehen, werden jetzt die beiden Akteure „CCC“ und „T-Mobile“ etwas näher vorgestellt.

1.1 Akteur: Competence Call Center (CCC)

Das CCC ist eines der führenden Call Center Europas. Mittlerweile ist es in zehn europäischen Ländern vertreten und umfasst insgesamt mehr als 3.000 Mitarbeiter (o.V. 2012, www.yourccc.com).

Ein Eckpfeiler der Firmenphilosophie ist der Anspruch, stets mit höchster Qualität zu arbeiten und so Kunden, Auftraggeber und Mitarbeiter zufrieden zu stellen.

Das CCC hat sich auf hochqualitative Call Center Services spezialisiert und bietet professionelle Kundenkommunikation auf allen Kontaktkanälen (Inbound, Outbound und Mailservices) an (o.V. 2012, www.yourccc.com).

Jedem Auftraggeber („Projekt“) wird im CCC ein Team zugeordnet. Im Fall tele.ring umfasst dieses Team (siehe Abb. 1) neunzig Call Center Agenten, zwölf Führungskräfte und einen Projektleiter. Die Besonderheit im Team ist das sogenannte Multi-Channeling: Alle Führungskräfte sind gleichermaßen für alle Agenten zuständig.

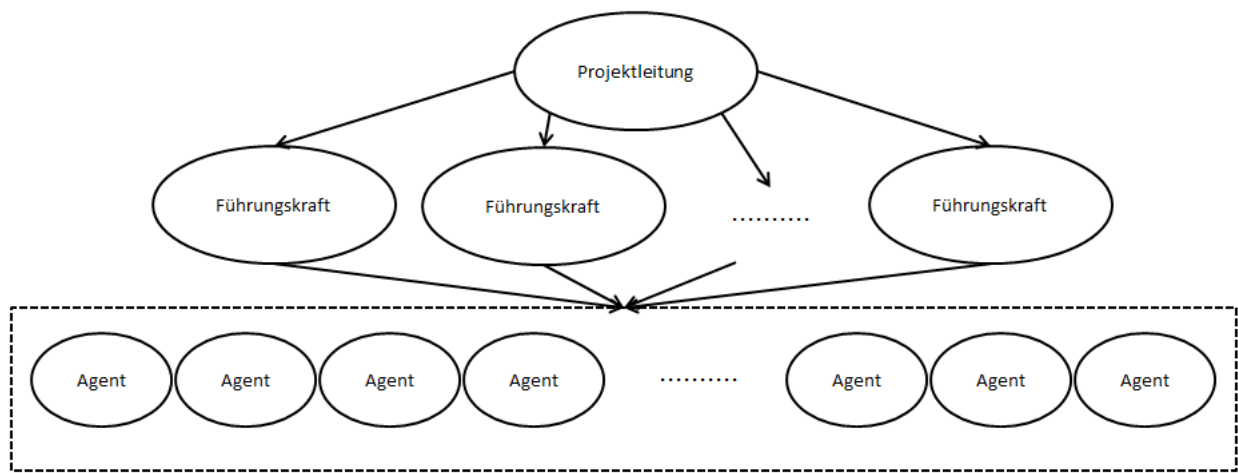


Abb. 1: Teamaufbau tele.ring

1.2 Akteur: T-Mobile Austria

Die T-Mobile Austria ist eine Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG (DTAG) und gehört damit zu einem der führenden Kommunikationsanbieter weltweit.

Wie in Abb. 2 erkennbar, ist T-Mobile mit etwa 4 Millionen Kunden am österreichischen Markt der zweitgrößte Mobilfunkanbieter (Serentschy 2012, S. 47).

2. Quartal 2012

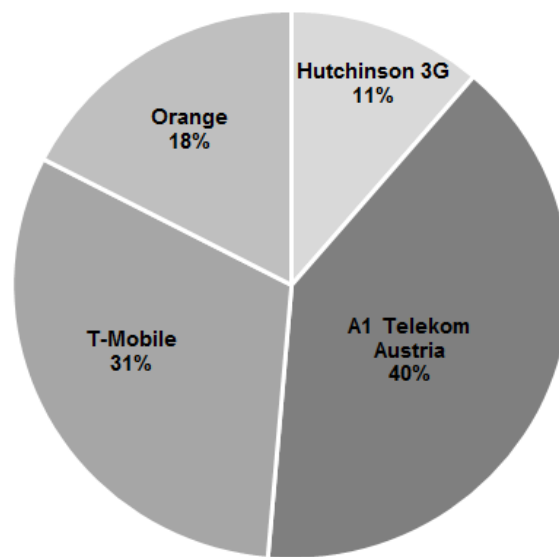


Abb. 2: Marktanteile der Mobilfunkanbieter in Österreich
(Quelle: in Anlehnung an Serentschy 2012, S. 47)

Das Unternehmen T-Mobile Austria tritt am österreichischen Mobilfunkmarkt einerseits mit der Marke „T-Mobile“ und andererseits mit der Marke „tele.ring“ auf. Durch diese Zwei-Marken-Strategie spricht das Unternehmen erfolgreich zwei unterschiedliche Marktsegmente an (o.V. 2012, www.t-mobile.at):

- Die Marke T-Mobile hat als Zielgruppe jenes Kundensegment, das ihr Hauptaugenmerk auf modernste Technik (zum Beispiel Smartphones), umfassenden persönlichen Service und neueste Applikationen legt.
- Die Marke tele.ring hingegen zielt auf das Segment der kostenbewussten Kunden ab. Dafür wird das Serviceangebot bei dieser Marke nur sehr reduziert angeboten und es stehen nicht die neuesten Techniken und Applikationen für den Kunden zur Verfügung.

1.3 Zusammenarbeit CCC und T-Mobile

T-Mobile hat sich bereits vor 12 Jahren (1998) zum ersten Mal für eine Zusammenarbeit mit dem CCC entschieden. Auch im Jahr 2009, als es um die Vergabe des tele.ring Call Volumens an ein externes Unternehmen ging, wurde erneut eine Kooperation der beiden Unternehmen ins Leben gerufen. Das CCC

sollte im Namen von T-Mobile die Anfragen der tele.ring Kunden über die kostenlose tele.ring Service Hotline mit der österreichischen Rufnummer 0800 650 650 entgegennehmen und bearbeiten. Hierbei handelt es sich um Anfragen wie Rechnungsreklamationen oder -fragen, Stammdatenänderungen, Tarif- und Optionswechsel, Anmeldung neuer Verträge und auch einfache technische Fragestellungen. Es handelt sich hierbei also nicht um eine Beschwerdehotline, sondern um eine allgemeine Hotline, welche **alle Anliegen der tele.ring Kunden** übernimmt.

In einem Rahmenvertrag zwischen T-Mobile und dem CCC wurden für die telefonische Servicierung der tele.ring Kunden (via tele.ring Service Line) sowohl quantitative als auch qualitative Ziele auf Monatsbasis vereinbart. So gibt es Ziele für die Erreichbarkeit der Service Line (Service Level), die Dauer des Service (Gesprächszeit) und die Zufriedenheit der Kunden mit dem Service an der Service Line (ICCA). Der Vertrag hält außerdem fest, dass eine Nicht-Erreichung der Ziele mit Strafzahlungen pönalisiert ist.

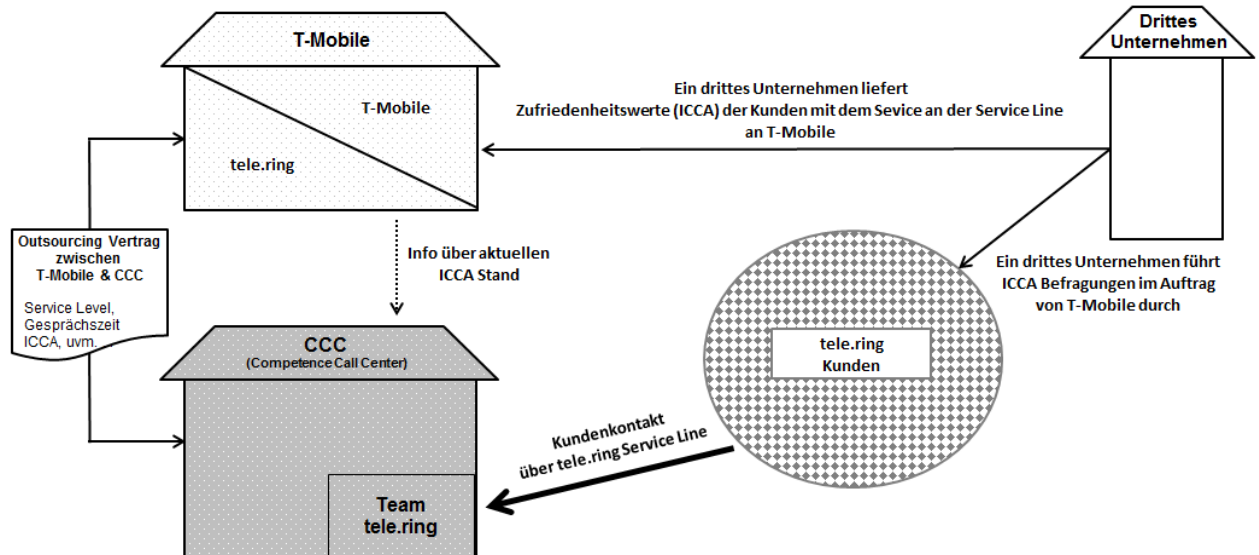


Abb. 3: Darstellung der Zusammenarbeit T-Mobile und CCC

1.4 Aufbau der Arbeit

Der erste Abschnitt der Arbeit dient der allgemeinen Einführung in das Thema Kundenzufriedenheit. Diese wird begrifflich abgegrenzt, die Entstehung von Zufriedenheit anhand des Confirmation/Disconfirmation Paradigmas erklärt und die Folgen zufriedener beziehungsweise unzufriedener Kunden aufgezeigt. Abgeschlossen wird der theoretische Teil mit möglichen Messverfahren für Kundenzufriedenheit.

Im zweiten Abschnitt wird das von T-Mobile und somit auch für die Feldstudie relevante **Kundenzufriedenheitsmessinstrument „ICCA“** vorgestellt und in die Theorie eingeordnet. Das Design der ICCA-Befragung und ihre Durchführung werden besprochen und dazu kritische Überlegungen gemacht. Außerdem wird die tatsächlich in der Praxis eingesetzte Version des ICCA Fragebogens vorgestellt.

Um ein besseres Gefühl für den vorhandenen Qualitätsanspruch im CCC zu bekommen, folgt danach ein Einblick in das tele.ring Team: An welchen Schulungen nimmt ein Agent während seiner Laufbahn teil, und in welcher Form sichert das CCC-Team die Qualität?

Durch diese Schulungen und Qualitätssicherungsmaßnahmen wird im CCC ein möglichst stabiles Umfeld in Bezug auf die Servicequalität gewährleistet, so können die Veränderung der ICCA möglichst gut auf den Faktor „Zufriedenheitsfrage“ rückgeführt werden.

Danach wird die Phase der nicht erreichten ICCA Ziele diskutiert (Dezember 2009 – Februar 2010). Der Wandel weg von der Sicht des Managements hin zur Kundensicht ruft zum ersten Mal die „Zufriedenheitsfrage“ ins Leben. Die Agenten beginnen, in jedem Gespräch den Kunden nach seiner Zufriedenheit zu befragen. Man erhoffte sich so, durch das Kundenfeedback Ideen für Verbesserungsmaßnahmen ableiten und dadurch die Kundenzufriedenheit - die ICCA Werte - erhöhen zu können.

Doch von den Kunden kamen keinerlei konstruktive Anregungen für eine Veränderung des angebotenen Service. Zeitgleich zur Befragung stiegen aber die

ICCA Werte unerwartet stark an. Über diese Beobachtung wurde auch mit Experten diskutiert.

Das Service an sich blieb gleich, warum stieg die ICCA? Die Forschungsfrage der Diplomarbeit wurde ins Leben gerufen:

„Lässt das Stellen der Frage nach der Zufriedenheit die durch die ICCA gemessene Kundenzufriedenheit steigen?“

In der vorgelegten Arbeit wird folgendermaßen an diese Forschungsfrage herangegangen: Anhand einer Literaturrecherche werden die möglichen theoretischen Hintergründe erforscht und zu einem komplexen Erklärungsmodell zusammengeführt. Begleitend dazu wird in einer Feldstudie der beobachtete Zusammenhang mittels einer Kennzahl-Entwicklung aufgezeigt.

Im Hauptteil der Arbeit wird das Ergebnis der Literaturrecherche zu einem Erklärungsmodell verdichtet: Fünf Wirkungen werden durch das Einfordern des Kundenstatements per Zufriedenheitsfrage vermutet, welche einzeln theoretisch erklärt und praktisch auf die tele.ring Studie angewandt werden.

Im letzten Abschnitt der Arbeit wird die Wirkung der Zufriedenheitsfrage anhand der ICCA Werte über den gesamten Beobachtungszeitraum grafisch präsentiert und der geschätzte Effekt der Zufriedenheitsfrage zusätzlich per T-Test aufgezeigt.

2 Kundenzufriedenheit

In diesem Abschnitt wird die Relevanz der Kundenzufriedenheit in der österreichischen Mobilfunkbranche diskutiert und danach das Konstrukt selbst theoretisch beleuchtet.

2.1 Marktsituation – Warum ist Kundenzufriedenheit so wichtig?

Wenn sich die Produkte der verschiedenen Anbieter eines Marktes einander stark ähneln und sachlich betrachtet kaum noch Unterschiede aufweisen, spricht Kroeber-Riel von einem gesättigten Markt. In einem solchen Markt sind die

Produkte der verschiedenen Anbieter leicht austauschbar. (Kroeber-Riel/Weinberg 2003, S. 125).

Wirft man einen Blick auf die österreichische Mobilfunkbranche, so spiegelt diese genau die Produktcharakteristik eines gesättigten Marktes wider. Bei österreichischen Mobilfunkanbietern gibt es ein Kernprodukt, nämlich das Mobiltelefon. Da die Mobiltelefone der verschiedenen Mobilfunkanbieter von denselben Zulieferanten, wie zum Beispiel Samsung, Nokia oder Apple eingekauft werden, um diese dann an die Kunden weiter zu verkaufen, handelt es sich bei dem Mobiltelefonangebot aller Mobilfunkanbieter im jeweiligen Kundensegment um genau die gleichen Produkte. Es gibt nur noch Unterschiede in den diversen Produktpaletten der einzelnen Anbieter, aber auch diese sind nicht sehr groß. Das Samsung Mobiltelefon „*Galaxy S*“ vom Mobilfunkanbieter „Orange“, ist exakt das gleiche Produkt, das man beim Mobilfunkanbieter „T-Mobile“ erwerben kann.

Auch die Preise (Tarifpläne) der Mobilfunkanbieter am Markt sind bereits am Minimum angelangt, hier können Preisvorteile nur noch in einer Gratwanderung über den Vergleich zu den Mitbewerbern umgesetzt werden.

Zusätzlich zu dieser am Markt herrschenden Produkthomogenität sind die Produkte außerdem schon in einem sehr ausgereiften Stadium: Es gibt kaum noch bekannte Bedürfnisse von Kunden, welche nicht schon umgesetzt sind.

Parallel zur Entstehung dieses stark gesättigten Marktes in der Mobilfunkbranche hat sich in den letzten Jahren auch das Verhalten der Kunden bedeutend geändert. Kunden sind durch das Internet und die Medien viel besser informiert als noch vor ein paar Jahren. Schnell und einfach findet man Vergleichstests im Internet oder in Fachzeitschriften, anhand derer man auf einen Blick Vor- und Nachteile des Produktes erkennen kann. Man weiß über die Produktvielfalt des Marktes und seine Anbieter gut Bescheid, der Informationsgrad der Kunden ist also sehr hoch. Nebenbei erhöhen sich auch sukzessive die Einkaufsmöglichkeiten: Man muss sich nicht mehr an Öffnungszeiten halten, sondern kann sich diesem Zeitdruck der Entscheidungsfindung entziehen und ganz einfach und in aller Ruhe im Online-Shop, der rund um die Uhr geöffnet hat, einkaufen (Schneider/Kornmeier 2006, S. 6f.).

Es ist also für Kunden dieses Marktes sehr einfach, an Produkte des Mitbewerbers heranzukommen, gleichzeitig ist mit einem Produktwechsel kein großes Risiko mehr verbunden. Lediglich eine von den Mobilfunkanbietern ins Leben gerufene künstliche Barriere, die sogenannte Mindestvertragsdauer, versucht den Kunden am Wechseln des Betreibers zu hindern. Die monatlichen Kosten sind allerdings so gering und überschaubar, dass manch ein Kunde schnell einwilligt, schon vor dem Auslaufen der Mindestvertragsdauer einen neuen Vertrag bei einem (neuen) Anbieter einzugehen.

Dieses Verhalten spiegelt sich auch in der außerordentlich hohen Penetrationsrate des österreichischen Mobilfunkmarktes wider: Diese lag im zweiten Quartal 2012 bei 157%, mit dem Ausblick, weiter anzusteigen (Serentschy 2012, S. 37).

Aufgrund all dieser Faktoren wird es also den Kunden leicht gemacht, den Anbieter zu wechseln. Diese Möglichkeit kann nun beim Kunden auf sein natürliches Bedürfnis nach Abwechslung treffen. Dieses Bedürfnis nennt die Literatur „variety seeking“: Kunden wechseln die Marke ohne weiteren Grund, sie sehen im Markenwechsel selbst den Nutzen (Kröber-Riel/Weinberg 2003, S. 153). Da dieses Bedürfnis nach Markenwechsel am österreichischen Mobilfunkmarkt für den Kunden weder mit einem hohen Risiko, noch mit einem großen persönlichen Aufwand oder hohen Kosten verbunden ist, wird diesem Bedürfnis leichter nachgegeben. Dadurch entsteht eine verstärkte Kundenfluktuation, welche aufgrund der hohen Kosten für die benötigte Neukundenakquisition ein Problem für die Mobilfunkanbieter darstellen kann.

Im Brennpunkt dieser Markt- und Kundenentwicklungen ist es für die Anbieter der Mobilfunkbranche von enormer Wichtigkeit, eine Möglichkeit zu finden, sich mit einem Wettbewerbsvorteil (Competitive Advantage) von den Mitbewerbern abzuheben. Da dies anhand der Produkte nur noch sehr schwer umsetzbar ist, konzentriert man sich auf das Service-Angebot: Callcenter, die rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr für Kunden erreichbar sind, gehören bereits bei jedem Mobilfunkanbieter zum Standard. Diese Callcenter gewannen in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung, da sie als wichtige Kundenschnittstelle erkannt wurden (Ruyter/Wetzels 2000, S. 276). Durch diese Schnittstelle hat man

die Möglichkeit, die Kunden direkt zu erreichen und über genau diesen Kontakt zufrieden zu stellen. Diese Chance der Kundenzufriedenheit entscheidet unter anderem in weiterer Folge darüber, ob Kunden ein Produkt erneut kaufen, also dem Anbieter trotz Produkthomogenität loyal bleiben, oder vielleicht sogar Zusatzleistungen in Anspruch nehmen („Cross Selling“).

2.2 Theoretischer Hintergrund - Zufriedenheit

Das Thema „Zufriedenheit“ wurde aus betriebswirtschaftlicher Sicht anfangs vor allem durch die Organisationspsychologie abgedeckt. Der Kern ihrer Theorien war eine motivationstheoretische Annahme, nämlich, dass sich die Mitarbeiterzufriedenheit positiv in gesteigerter Leistung und erhöhter Unternehmensproduktivität äußert (Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 4f).

So stellt sich Zufriedenheit laut Abraham Maslow dann ein, wenn ein Bedürfnis befriedigt wird. Er erarbeitete fünf unterschiedliche Bedürfnisse, die er hierarchisch in einer Pyramide darstellt: Ganz unten in der Hierarchie stehen die physiologischen Bedürfnisse, darauf folgend kommen die Sicherheitsbedürfnisse, danach die sozialen Bedürfnisse gefolgt von den Ego-Bedürfnissen (Individualbedürfnissen). Ganz oben in der Hierarchie steht das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Die Hierarchie drückt die Wertigkeit aus: Ranghöhere Bedürfnisse werden erst dann aktiviert, wenn rangniedrigere Bedürfnisse befriedigt sind. Entsprechend den jeweiligen subjektiven Pyramidenlevels muss auch die Motivation angepasst werden, um Zufriedenheit erzeugen zu können (Kirchler 2005, S. 99ff.).

Nach der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg, Mausner und Snyderman sind Zufriedenheit und Unzufriedenheit keine gegensätzlichen Pole, sondern werden von zwei unterschiedlichen Faktoren, den Hygienefaktoren und den Motivatoren, ausgelöst. Werden die Hygienefaktoren, welche außerhalb der Person selbst liegen, wie zum Beispiel die Bezahlung, Verhalten von Führungskräften oder Arbeitsbedingungen nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit. Sind Motivatoren gegeben, entsteht Zufriedenheit. Zu den Motivatoren werden all jene Dinge gezählt, welche die Arbeitstätigkeit selbst und die ausführende Person betreffen.

Das kann zum Beispiel die Möglichkeit zur individuellen Weiterentwicklung oder die Chance, Verantwortung zu übernehmen, sein (Kirchler 2005, S. 99ff.).

Aus marketingwissenschaftlicher Sicht gab es die ersten Ansätze zum Thema „Zufriedenheit“ zusammen mit der Konsumerismus-Bewegung in den USA Ende der sechziger Jahre. Zu diesem Zeitpunkt haben Unternehmen zur Beurteilung von Kundenzufriedenheit vor allem auf aggregierte Indikatoren wie den Marktanteil oder Gewinnanteil zurückgegriffen (Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 4f.). Anfang der siebziger Jahre wurden sodann die ersten Vorschläge zur Messung von Kundenzufriedenheit gemacht. Diese basierten meistens auf dissonanztheoretischen Überlegungen. Mitte der siebziger Jahre gab es bei dem Thema „Zufriedenheit“ die nächste große Erweiterung: Zusammen mit der Analyse von Beschwerdeverhalten wurde die Kundenzufriedenheit zu einem Schwerpunkt in der Marketingforschung. Unzählige Veröffentlichungen zum Thema zeugen vom Interesse (Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 4f.).

Aufgrund der steten Zunahme des Mitbewerberdrucks weitet sich die Zufriedenheitsfrage auf immer mehr Bereiche im Unternehmen aus und geht heutzutage schon bis hin zum Shareholder. Die Zufriedenheit aller Kunden, sowohl externer (Shareholder, Zulieferanten, Banken, u.v.m.) als auch interner (Mitarbeiter) steht im Mittelpunkt der Unternehmenskultur (Meffert/Bruhn 2006, S. 295ff.).

Inhaltlich belegen Scharnbacher und Kiefer (2003, S. 5) den Begriff der Zufriedenheit mit Bedeutungsinhalten wie „... *Sich-wohl-fühlen, befriedigt, klaglos, satt, freudig oder glücklich sein, Genugtuung empfinden, etc.*“. Es handelt sich um eine emotionale Reaktion, bei welcher man ein positives und angenehmes Gefühl verspürt.

Der Entstehungsvorgang von Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit kann unter verschiedenen Gesichtspunkten beleuchtet werden. Wie zuvor besprochen, existieren in der Literatur verschiedenste Erklärungsansätze. Das am weitesten verbreitete Modell, welches sich durchgesetzt hat und in der Theorie die größte Rolle spielt, ist das „**Confirmation/Disconfirmation Paradigma**“ (Simon/Homburg 1997, S. 35ff.).

Nach dem Confirmation/Disconfirmation Paradigma, kurz C/D Paradigma genannt, entsteht Kundenzufriedenheit dadurch, dass Kunden die subjektiv wahrgenommene Leistung mit der von ihnen individuell erwarteten Leistung vergleichen (siehe Abb. 4) (Simon/Homburg 1997, S. 35ff.).

Dieser Vergleichsprozess an sich ist kognitiver Natur und resultiert in weiterer Folge in Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit beim Kunden.

Werden die Erwartungen des Kunden erreicht („Confirmation“) oder sogar übertroffen („positive Disconfirmation“), entsteht Zufriedenheit. Wird die Erwartung des Kunden nicht erreicht („negative Disconfirmation“), dann entsteht beim Kunden ein Zustand der Unzufriedenheit (Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 6f.).

Somit ergibt sich:

IST < SOLL „negative Disconfirmation“	ergibt Unzufriedenheit
IST = SOLL „Confirmation“	ergibt Zufriedenheit
IST > SOLL „positive Disconfirmation“	ergibt Zufriedenheit

Die IST-Komponente steht für die subjektive Kundenwahrnehmung der Leistung. Der Kunde vergleicht also seine persönliche Erwartung mit seinem individuellen Erleben und Empfinden der Leistung. Das objektive Leistungsniveau rückt hier ganz klar in den Hintergrund (Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 9f.).

Bei der SOLL-Komponente handelt es sich um einen Vergleichsstandard, den jeder Kunde teils bewusst, teils aber auch unbewusst, persönlich für sich entwickelt. Dieser Vergleichsstandard kann aus mehreren Faktoren entstehen (Meffert/Bruhn 2006, S. 318f.):

- Erfahrungsnormen
- Ideale
- Erwartungen

Erfahrungsnormen ergeben sich aus einer früheren Produktnutzung des Kunden. Je nachdem können diese bei intensiver Produktnutzung stark ausgeprägt, oder

bei einem Erstkauf auch noch überhaupt nicht vorhanden sein (Meffert/Bruhn 2006, S. 318f.).

Bei den *Idealen* zieht der Kunde das für ihn bestmögliche Leistungsergebnis als Vergleichsstandard heran (Meffert/Bruhn 2006, S. 318f.).

Die *Erwartungen* sind ein Konstrukt, das aus persönlichen Bedürfnissen, Wahrnehmung und Verarbeitung der Massenkommunikation des Unternehmens, welche sich an das breite Publikum wendet (Werbeaussagen, Medien, ...) und auch der Beeinflussung durch die persönliche Kommunikation, wie Mund-zu-Mund Propaganda und Empfehlungen von Freunden und Familie, entsteht (Scharnbacher/Kiefer 2003, S. 8).

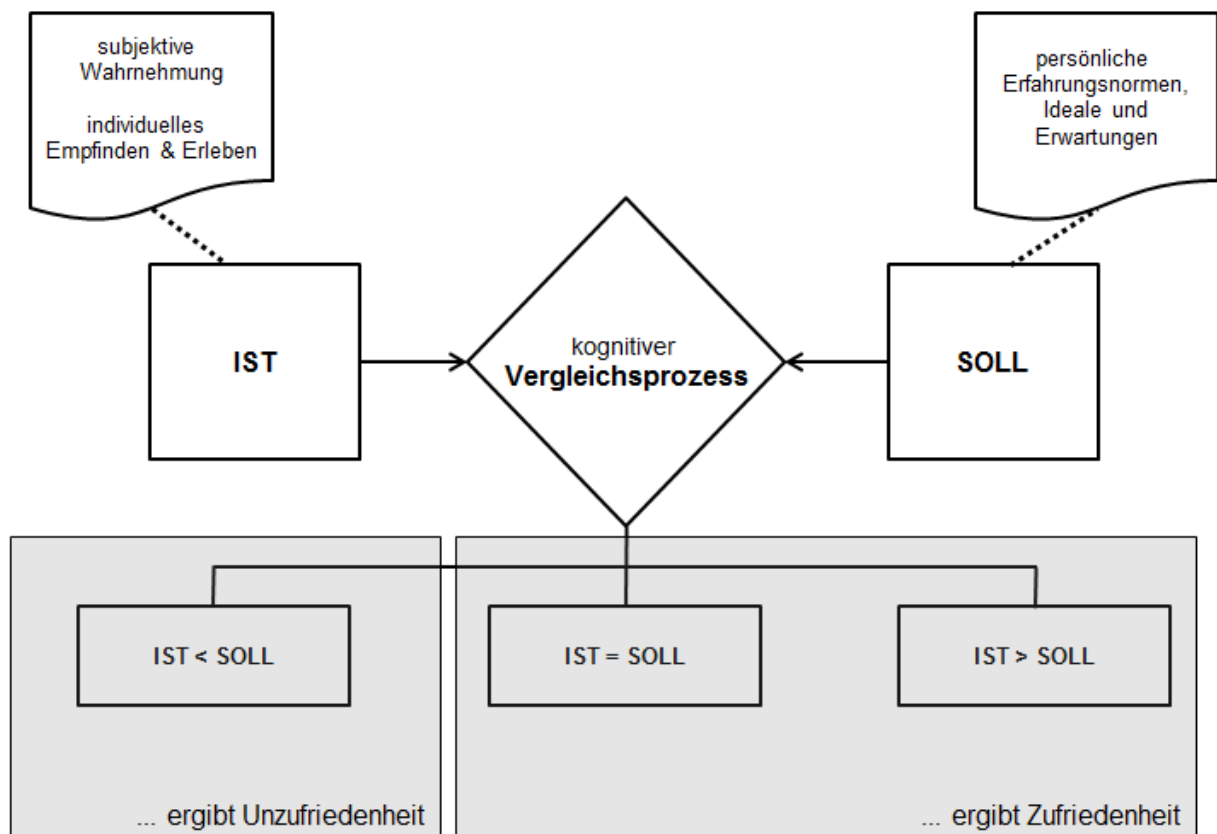


Abb. 4: C/D Paradigma

2.3 Folgen zufriedener und unzufriedener Kunden

Das Gefühl das ein zufriedener Kunde verspürt und wie Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit entsteht, wurde bereits besprochen. Dass die Kundenzufriedenheit von zentraler Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist, soll in diesem Abschnitt des Kapitels aufgezeigt werden.

Zufriedene oder unzufriedene Kunden zeigen jeweils verschiedene Verhaltensweisen. Diese Kundenreaktionen sind von hoher Bedeutung, da sie über den langfristigen Erfolg oder Misserfolg des Unternehmens entscheiden. Zufriedene Kunden empfinden der ihnen gegenüber erbrachten Leistung und somit dessen Anbieter ein positives Gefühl (siehe 2.2 Theoretischer Hintergrund - Zufriedenheit).

Durch diese Zufriedenheit ist das Fundament für einen *Wiederholungskauf* gegeben. Sie werden eher zusätzliche (andere) Leistungen des Anbieters ausprobieren (*Cross Selling*), als unzufriedene Kunden (Hinterhuber/Matzler 2006, S. 69f.).

Ein weiterer wichtiger Effekt von Zufriedenheit ist, dass dadurch die Ausgangsbasis für *Kundenbindung* entsteht. Zufriedene Kunden sind nicht automatisch loyale Kunden, aber es besteht ein positiver Zusammenhang. Dieser Zusammenhang ist umso stärker, je höher die Wettbewerbsintensität in der Branche ist (Meffert/Bruhn 2006, S. 212ff.).

In der Kommunikation kann sich Kundenzufriedenheit in *positiver Mund-zu-Mund* Propaganda auswirken, die aufgrund ihres hohen Maßes an Glaubwürdigkeit für das Unternehmen besonders wertvoll ist. Denn dadurch entsteht in weiterer Folge eine gute Reputation, welche die Akquisition von Neukunden erleichtert (Hinterhuber/Matzler 2006, S. 69f.).

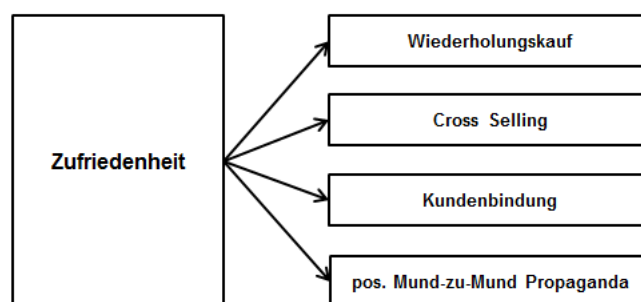


Abb. 5: Folgen von Zufriedenheit

Für Unternehmen sind die Folgen unzufriedener Kunden besonders bedeutend, da diese dem Unternehmen häufig Kosten verursachen. So kann die Entscheidung eines Kunden, das Unternehmen zu verlassen und das Produkt eines konkurrierenden Anbieters zu kaufen (*Abwanderung*), mit einem entgangenen zukünftigen Erlös gleichgesetzt werden. Hier kann das Unternehmen im Unterschied zu einer Beschwerde nicht mehr eingreifen. Die Entscheidung des Kunden ist endgültig (Schneider/Kornmeier 2006, S. 15).

Bei einer *Beschwerde* kann das Unternehmen reagieren und hat eine zweite Chance, den Kunden zufrieden zu stellen. Hier kommt der Reparaturfunktion und der Lernfunktion eine große Bedeutung zu (siehe 7.1.2 Reparatur- und Lernfunktion).

Negative Mund-zu-Mund Propaganda kann das Unternehmen besonders stark treffen, da diese in Inhalt und Verbreitung vom Unternehmen nicht kontrollierbar ist. Negative Mund-zu-Mund Propaganda betrifft außerdem nicht mehr nur bestehende Kunden, sondern kann sich auch auf andere, mögliche zukünftige, Kunden auswirken. So wird durch dieses Verhalten unzufriedener Kunden gleichzeitig die Abwanderungsrate von Bestandskunden gefördert, aber auch die Akquisition von Neukunden erschwert (Schneider/Kornmeier 2006, S. 15).

Die Akquisition von Neukunden hat jedoch eine sehr hohe Bedeutung im Zusammenhang mit der natürlichen Abwanderungsrate, die jedes Unternehmen verzeichnet. Sie ist sehr wichtig, um einen Grundstamm an Kunden und somit an Umsatz zu erhalten. Wird diese natürliche Rate nun auch noch durch negative Mund-zu-Mund Propaganda erhöht, kann die Situation für das Unternehmen kritisch werden.

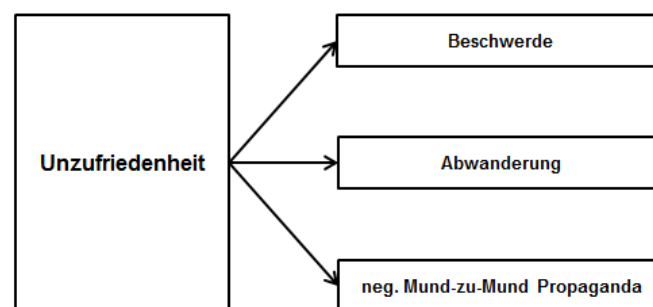


Abb. 6: Folgen von Unzufriedenheit

2.4 Messverfahren der Kundenzufriedenheit

Um das theoretische Kapitel „Kundenzufriedenheit“ abzuschließen, wird in diesem letzten Abschnitt ein Überblick über mögliche Messverfahren für die Zufriedenheit gegeben. Darauf folgend wird das von tele.ring verwendete Messinstrument ICCA vorgestellt und in dieses Schema eingeordnet. Hiermit erfolgt gleichzeitig auch der Übergang zum Praxisteil.

Die Messung der Zufriedenheit kann in objektive Messverfahren und subjektive Messverfahren eingeteilt werden (siehe Abb. 7).

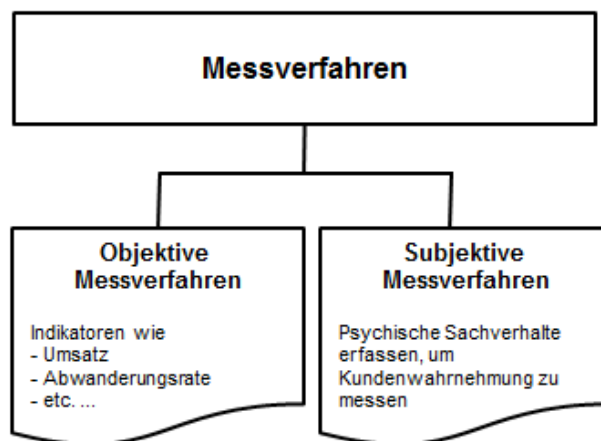


Abb. 7: Unterscheidung der Messverfahren
(Quelle: In Anlehnung an Zuba 1998, S. 62)

Bei **objektiven Messverfahren** wird die Zufriedenheit nicht über die Kundenwahrnehmung selbst festgestellt, sondern es werden Indikatoren herangezogen, bei denen ein hoher Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit vermutet wird. Diese Überlegung basiert auf der Annahme, dass Unternehmen mit zufriedenen Kunden wirtschaftlichen Erfolg haben und sich die Kundenzufriedenheit beziehungsweise Kundenunzufriedenheit in bestimmten Kennzahlen widerspiegelt. Typische Indikatoren, welchen so ein Zusammenhang unterstellt wird, sind unternehmensinterne Kennzahlen wie der Umsatz und die Abwanderungsrate oder unternehmensexterne Kennzahlen wie der Marktanteil (Simon/Homburg 1997, S. 44).

Durch das Heranziehen von objektiven Indikatoren wird einerseits eine Verzerrung durch eine mögliche subjektive Wahrnehmung ausgeschlossen, jedoch ist andererseits die Aussagekraft fraglich, da diese Kennzahlen nicht nur ausschließlich von der Kundenzufriedenheit, sondern ebenso von anderen Faktoren abhängig sein können (Simon/Homburg 1997, S. 44). So kann zum Beispiel eine Umsatzerhöhung eines Unternehmens durch Lieferschwierigkeiten des Mitbewerbers entstehen und muss nicht unbedingt aus erhöhter Kundenzufriedenheit resultieren.

Zudem liefern die objektiven Messverfahren keine Information über die Ursache der Kennzahlenentwicklung. So schließt man vielleicht durch einen Rückgang des Umsatzes auf unzufriedene Kunden, erhält aber keinen Ansatzpunkt für etwaige qualitative Korrekturmaßnahmen (Schneider/Kornmeier 2006, S. 49).

Die **subjektiven Messverfahren** hingegen konzentrieren sich auf die Kundenwahrnehmung selbst: Der Kunde steht mit seiner persönlichen Empfindung und Wahrnehmung im Mittelpunkt (Scharitzer 1994, S. 127f.).

Die subjektiven Messverfahren können, wie in Abb. 8 ersichtlich, in ereignisorientierte und merkmalsgestützte Verfahren unterteilt werden (Simon/Homburg 1997, S. 44f.).

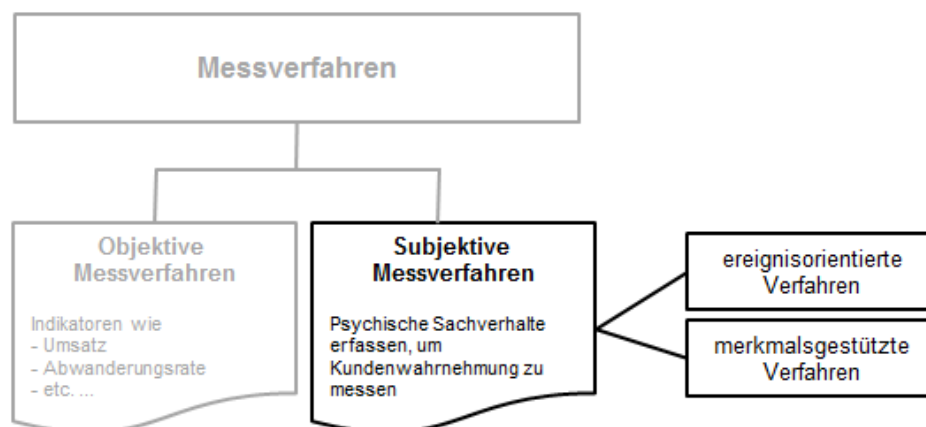


Abb. 8: Unterscheidung der subjektiven Messverfahren
(Quelle: In Anlehnung an Zuba 1998, S. 62)

Bei den **ereignisorientierten Verfahren** geht es um die Zufriedenheit der Kunden mit bestimmten Kontaktpunkten zwischen ihnen und dem Anbieter im Prozess der Leistungserbringung, sogenannten Ereignissen. Dem Kunden bleiben im

Normalfall jene Ereignisse im Gedächtnis, die er besonders positiv oder besonders negativ erlebt hat.

Zur Erfassung dieser sogenannten kritischen Ereignisse wird zum Beispiel die *Critical-Incident-Technique* eingesetzt. Bei dieser Methode wird davon ausgegangen, dass die Erinnerungen an diese kritischen Ereignisse für den Kunden verhaltensrelevant sind und seine Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit direkt beeinflussen. Mittels offener Fragen fordert der Interviewer den Kunden auf, sich an positive beziehungsweise negative Ereignisse zu erinnern und diese möglichst genau zu beschreiben. Somit kann festgestellt werden, welche Ereignisse für den Kunden besonders relevant sind und ob es bei ihnen etwaige Defizite gibt. Diese Schlüsselereignisse können dann analysiert und Maßnahmen zu ihrer Verbesserung getroffen werden (Schneider/Kornmeier 2006, S. 81f.).

Da eine Kunden-Anbieter-Beziehung aber nicht immer nur auf wenigen kritischen Ereignissen basiert, sondern eine umfangreichere Ereigniskette darstellt, genügt es oft nicht, sich nur der Critical-Incident-Technique zu bedienen. Die weiterführende *sequentielle Ereignismethode*, als Beispiel, konzentriert sich nun nicht mehr nur auf kritische Ereignisse, sondern bezieht mehrere, möglichst alle, Ereignisse der Kunden-Anbieter-Interaktion in die Befragung mit ein. Um das zu erreichen, werden dem Kunden nicht mehr nur offene Fragen gestellt, sondern der Kunde wird konkret zu den bestimmten Ereignissen befragt. Durch diese gestützte Befragung erhält man nicht nur Aussagen zu den kritischen Ereignissen, sondern weitergehende Antworten zu mehreren Ereignissen, an die sich der Kunde von selbst gar nicht mehr erinnert hätte (Schneider/Kornmeier 2006, S. 86f.).

Bei den **merkmalsorientierten Messverfahren** geht man davon aus, dass sich die Gesamtzufriedenheit aus einzelnen, separat vom Kunden bewerteten, Merkmalen zusammensetzt.

Je nach Situation und Zielstellung werden bei diesen *multiattributiven Verfahren* die einzelnen Merkmale entweder nur nach dem Grad der Kundenzufriedenheit gemessen (Einkomponentenansatz), oder es wird auch zusätzlich eine Einschätzung der Wichtigkeit der einzelnen Merkmale vom Kunden erhoben (Zweikomponentenansatz) (Meffert/Bruhn 2006, S. 318).

Weiters können die Merkmale bei Bedarf auch in ein Kosten-Nutzen-Verhältnis gesetzt werden (*Willingness-to-pay-Ansatz*). Bei dieser Methode vergleicht der Kunde seine Kosten (den bezahlten Kaufpreis) mit dem Nutzen (der erhaltenen Leistung), den er dafür erhält. Empfindet der Kunde dieses Verhältnis als fair, also schätzt er die erhaltene Leistung größer oder gleich ein als seinen damit verbundenen Aufwand, dann ist der Kunde zufrieden. Nimmt der Kunde dieses Verhältnis jedoch als unfair wahr, entsteht bei ihm Unzufriedenheit (Schneider/Kornmeier 2006, S. 76f.).

Die merkmalsgestützten Messverfahren werden nach der Art der Datenerhebung weiter in die **implizite** und die **explizite** Methode unterteilt (siehe Abb. 9).

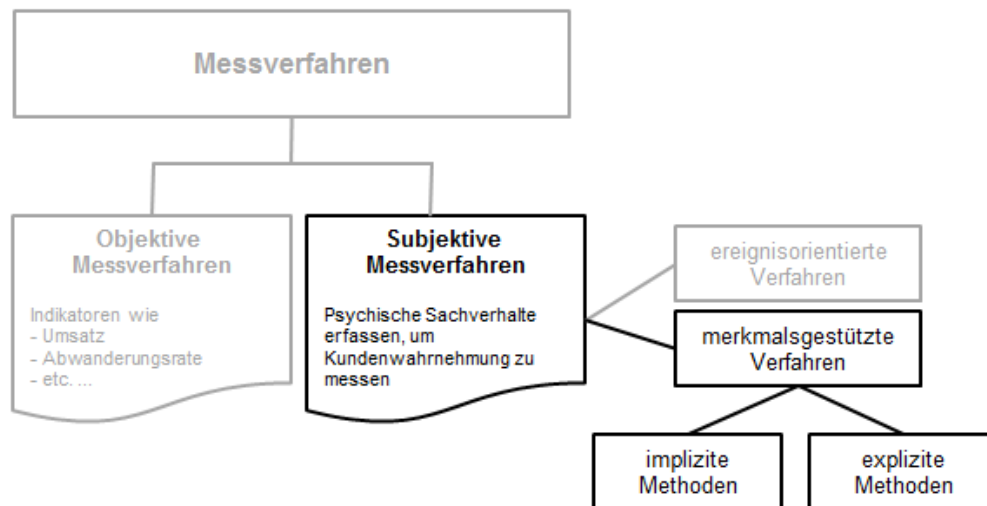


Abb. 9: Unterscheidung der merkmalsgestützten Messverfahren
(Quelle: In Anlehnung an Zuba 1998, S. 62)

Bei der ersteren Vorgehensweise, der **impliziten Methode**, werden typischerweise die Beschwerden von Kunden analysiert oder Kundenkontaktpersonen (z.B. Verkäufer) nach ihrer Einschätzung befragt, um daraus Rückschlüsse auf die Kundenzufriedenheit abzuleiten (Simon/Homburg 1997, S. 44f.).

Bei der **expliziten Methode** hingegen wird der Kunde direkt nach seiner Zufriedenheit befragt. Hier kann bezüglich des Zeitpunktes der Befragung weiter unterschieden werden: Findet nur eine einmalige Befragung direkt nach dem Kundenkontakt statt, nennt man das *ex post-Messung*. Wird der Kunde aber vorab nach seiner Erwartungshaltung befragt und aufgefordert, nach dem

Kundenkontakt seinen Erfahrungswert mitzuteilen, so nennt man diese Art der Messung *ex ante/ex post-Messung*. Hier wird der Zufriedenheitswert aus der Differenz von Erwartung und Erfahrung gebildet (Simon/Homburg 1997, S. 45f.).

3 Zufriedenheitsmessung tele.ring: ICCA

tele.ring ist eine von zwei Marken des österreichischen Mobilfunkanbieters T-Mobile Austria. Da T-Mobile Austria eine Tochtergesellschaft der Deutschen Telekom AG (DTAG) ist, wird das konzerninterne Zufriedenheitsmessinstrument ICCA auch für die Firmentochter tele.ring in Österreich eingesetzt. ICCA steht für **I**nternational **C**ustomer **C**ontact **A**nalysis und wurde von der DTAG in 15 europäischen Ländern eingeführt (Albanien, Bulgarien, Deutschland, Griechenland, Großbritannien, Kroatien, Mazedonien, Montenegro, Niederlande, Österreich, Polen, Rumänien, Slowakei, Tschechien und Ungarn).

3.1 Vorstellung und Aufbau ICCA

Die ICCA misst die wahrgenommene Zufriedenheit des Kunden mittels direkter Befragung. Dadurch spiegelt sie die subjektive Kundenwahrnehmung wider.

In Abb. 10 wird aufgezeigt, welche Faktoren bei der Messung durch die ICCA berücksichtigt („In-Scope“) und welche Faktoren unberücksichtigt („Out-of-scope“) bleiben (Deutsche Telekom AG 2010, S. 11).

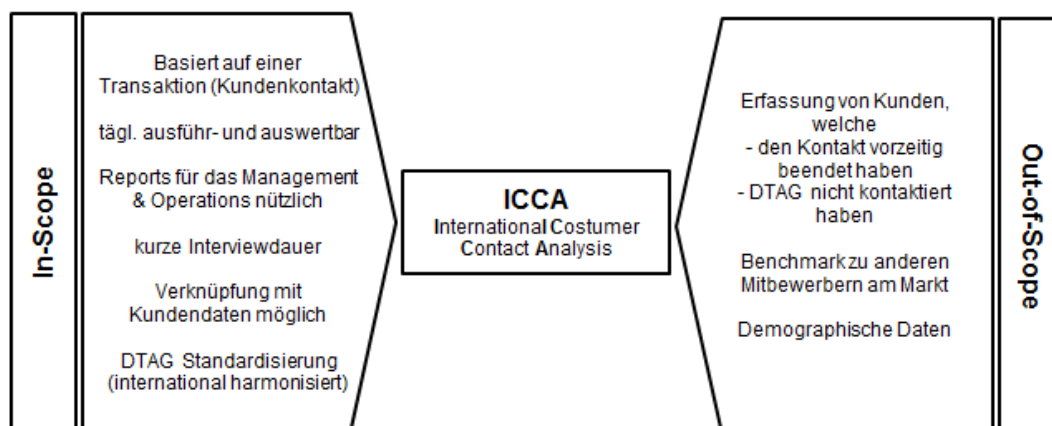


Abb. 10: ICCA In-Scope / Out-of-Scope
(Quelle: In Anlehnung an die Deutsche Telekom AG 2010, S. 11.)

3.2 Design und Durchführung

Bei der ICCA handelt es sich um ein Instrument der Kundenzufriedenheitsmessung mittels Telefoninterview. Dieses Interview findet spätestens drei Tage nach dem ursprünglichen Kundenkontakt statt (Deutsche Telekom AG 2010, S. 9).

Die Stichprobe der kontaktierten Kunden entsteht durch ein einfaches Zufallsauswahlverfahren ohne Berücksichtigung anderer Faktoren wie zum Beispiel demographische Daten oder Häufigkeit des Kundenkontakts.

Die Kunden werden werktags zwischen 10:00 Uhr und 20:00 Uhr kontaktiert. Der Fragebogen ist mit sechs Hauptfragen einfach aufgebaut, sodass eine kurze Interviewdauer (in etwa fünf Minuten) gewährleistet ist. Die Fragen sind teils geschlossener Natur mit Vorgaben zu den Antworten, lassen aber auch individuelle Kundenkommentare durch offene Fragen zu.

Die Hauptfrage, an der die Zufriedenheit letztendlich gemessen wird, ist die zweite Frage im Fragebogen (Deutsche Telekom AG 2010, S. 8ff.). Es handelt sich um die Frage nach der Gesamtzufriedenheit:

Frage:

*"Wenn Sie an diesen letzten telefonischen Kontakt mit der Service Line denken...
... wie zufrieden sind Sie mit dem telefonischen Kundenservice insgesamt?"*

Antwortmöglichkeiten (Deutsche Telekom AG 2010, S12):

- 1 Äußerst zufrieden
- 2 Sehr zufrieden
- 3 Zufrieden
- 4 Eher unzufrieden
- 5 Unzufrieden

Der Punkteschlüssel zu den Antwortmöglichkeiten sieht wie folgt aus:

Antwortmöglichkeit	Berechnungsschlüssel
Äußerst zufrieden	+200
Sehr zufrieden	+100
Zufrieden	0
Eher unzufrieden	-100
Unzufrieden	-200

Abb. 11: ICCA Berechnungsschlüssel

Als zufriedenstellendes Ergebnis wurde von der DTAG ein Wert von 75,5 ICCA Punkten¹ im Monatsdurchschnitt festgelegt.

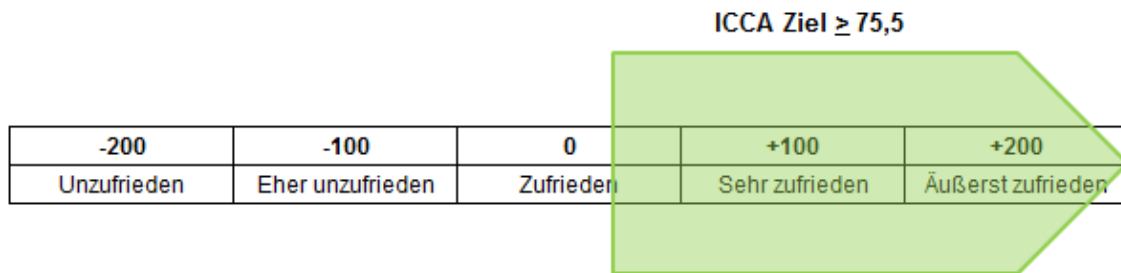


Abb. 12: ICCA Ziel

Die Interviews² werden von einem unabhängigen externen Unternehmen durchgeführt, wobei jeder Interviewer vorab eine ausführliche Einschulung erhält (Deutsche Telekom AG 2010, S. 15).

Es existiert ein strenges Regelwerk, an das sich jeder Interviewer strikt zu halten hat. Hier sollen auszugsweise einige Punkte vorgestellt werden (Deutsche Telekom AG 2010, S. 15):

- *Skalen müssen zwei Mal vorgelesen werden. Falls es dennoch Anzeichen gibt, dass der Kunde bei der Beurteilung diese nicht parat hat, müssen sie erneut vorgelesen werden.*

¹ Lt. Rahmenvertrag über die Ausführung von Call Center Dienstleistungen zwischen T-Mobile Austria GmbH und Competence Call Center GmbH (Privatdokument).

² Die Rohdaten der ICCA Interviews, welche für diese Arbeit verwendet wurden sind bei dem Betreuer der Masterarbeit, o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Dr. h.c. Udo Wagner, hinterlegt.

- *Es sind keine Uminterpretationen von „fantastisch“ in „sehr zufrieden“ zulässig.*
- *Man darf den Kunden nicht zu den offenen Fragen drängen.*
- *Immer wenn über den Agenten gesprochen wird, muss das neutrale Synonym „Advisor“ verwendet werden.*
- *Es darf keine Frage übersprungen werden.*
- *Der Kunde darf zur Zeit der Befragung nicht mit dem Auto fahren.*

3.3 Einordnung der ICCA als Messinstrument für die Zufriedenheit

Bei der Art der Messung handelt es sich bei der ICCA um ein **subjektives Messverfahren**: Die ICCA misst die Wahrnehmung der Kunden, also die Zufriedenheit aus Kundensicht. Es werden keine Indikatoren herangezogen, um auf die Zufriedenheit der Kunden rückzuschließen.

Dem ICCA Fragebogen liegt außerdem der Ansatz der **merkmalsorientierten Messung** zu Grunde. Ursprünglich sollten zusätzlich zur Gesamtzufriedenheit mehrere einzelne Untermerkmale beleuchtet werden, wie zum Beispiel die Zufriedenheit mit der Wartezeit, der Freundlichkeit des Agenten und der Lösungsfindung. Da die Befragung nach all diesen Untermerkmalen das Telefoninterview jedoch zu sehr in die Länge zieht, hat sich T-Mobile Austria entschieden, bei der ICCA Befragung nur mehr die Frage der Gesamtzufriedenheit zu erheben.

Da die Kunden per Telefonanruf direkt kontaktiert werden und nach ihrer persönlichen Meinung zum vorangegangenen Service der Service Line befragt werden, handelt es sich um eine **explizite** Messmethode. Die Befragung findet nur einmal nach dem Kundenkontakt statt und ist somit eine reine **ex post-Messung**.

3.4 Der ICCA Fragebogen

#	Frage	Antwortmöglichkeit
1.	Was war der Grund für Ihren Anruf?	Text
2.	Wenn Sie an diesen letzten telefonischen Kontakt mit der Service Line denken... Wie zufrieden sind Sie mit dem telefonischen Kundenservice insgesamt?	1 äußerst zufrieden, 2 sehr zufrieden, 3 zufrieden, 4 eher unzufrieden, 5 unzufrieden
2a.	Was genau war nicht so, wie Sie es sich gewünscht hätten?	Text
3.	Wenn Sie an Ihren letzten Kontakt mit dem Kundenservice denken ... Würden Sie tele.ring aufgrund der Qualität des Kundenservice an Freunde und Bekannte weiterempfehlen?	5: bestimmt 4: wahrscheinlich ja 3: eventuell 2: wahrscheinlich nicht 1: bestimmt nicht
4.	Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, wie sehr sich der Mitarbeiter um Sie persönlich bemühte?	1 äußerst zufrieden, 2 sehr zufrieden, 3 zufrieden, 4 eher unzufrieden, 5 unzufrieden
4a.	Was genau war nicht so, wie Sie es sich gewünscht hätten?	Text
5.	War dies Ihr erster telefonischer/schriftlicher/... Kontakt zu diesem Anliegen ?	1: ja, 2: nein
5a.	Warum mussten Sie sich mehr als einmal an den Kundenservice wenden?	Text
6.	Wurde Ihr Anliegen während des Telefonates gelöst?	1: ja, 2: nein
6a.	Was genau konnte nicht gelöst werden?	Text
(7.)	Worum ging es bei Ihrem telefonischen Kontakt mit dem Kundenservice von tele.ring von gestern bzw. vorgestern? Was war der Grund für Ihren Anruf? <i>Anmerkung: (wird vom Interviewer basierend auf der Kundenantwort von Frage 1 ausgefüllt!)</i>	1: Rechnung 2: Kundendaten 3: Vertrag 4: Hardware 5: Produkte und Dienstleistungen 6: Netzwerk 7: frei 8: frei 9: Sonstiges

3.5 Kritische Überlegungen zur ICCA

Die Stichprobe:

Bei der ICCA werden die Stichproben nach dem Prinzip der einfachen Zufallsauswahl erstellt. Wird ein Kunde nicht erreicht oder möchte ein Kunde an der Umfrage nicht teilnehmen, werden diese Datensätze, sogenannte „Non Response“, in der ICCA Auswertung nicht berücksichtigt. Dies könnte eine systematische Verzerrung (siehe 6.1 Einflussfaktoren nach Churchill und Iacobucci) ergeben. Außerdem werden im Zuge der ICCA diese „Non Response“ Daten in keiner Weise dokumentiert, somit kann das Ausmaß eines etwaigen systematischen Einflusses ebenso nicht bestimmt werden.

Bei der tele.ring ICCA Studie würde eine etwaige Verzerrung die Stichproben jener mit und jener ohne Zufriedenheitsfrage gleichermaßen treffen und somit nicht einseitig wirken. Dadurch kann dieser mögliche verzerrende Effekt im Rahmen dieser Arbeit trotzdem unberücksichtigt bleiben.

Ein weiterer Unsicherheitsfaktor entsteht durch die nicht konstante Stichprobenverteilung. Da die Anzahl der Befragungen unsystematisch variiert und die zeitliche Verteilung dieser ebenso willkürlich gewählt wird, kann es vorkommen, dass Interviews zeitlich konzentriert oder über einen längeren Zeitraum gar nicht durchgeführt werden. Eine Interviewkonzentration könnte dann zu einem Zeitpunkt stattfinden, wo äußere Ereignisse, wie zum Beispiel die Rechnungslegung oder Systemausfälle, einen größeren Einfluss auf den ICCA Wert nehmen als die reale Mitarbeiterleistung.

Der Fragebogen:

Die Hauptfrage des Fragebogens (*„Wenn Sie an diesen letzten telefonischen Kontakt mit der Service Line denken ... wie zufrieden sind Sie mit dem telefonischen Kundenservice gesamt?“*) ist nicht eindeutig formuliert, so lässt die Frage inhaltlich einen zu großen Spielraum offen. Ist mit der Frage nun konkret nur der letzte Servicekontakt gemeint, oder der Kundenservice insgesamt, wie im zweiten Teil der Frage anklingt?

Wenn konkret der letzte Servicekontakt gemeint ist, soll das letzte Kundengespräch mit der Service Line beurteilt werden. Ist aber der Kundenservice insgesamt gemeint, würden zusätzliche Aspekte, wie zum Beispiel

die Wartezeit oder die Musik in der Warteschleife, in der Beurteilung mit berücksichtigt werden.

Dass diese Hauptfrage bei den Kunden tatsächlich unterschiedlich aufgefasst wird und somit auch unterschiedliche Aspekte in die Beurteilung miteinfließen, zeigt der folgende Auszug der Freitextangaben der ICCA Befragung (siehe Tab. 1).

Interview-nummer	Kundenaussage	ICCA
52141582	Mitarbeiter war sehr kompetent und freundlich.	+200
52128364	Der Ton des Mitarbeiters war nicht sehr freundlich.	-100
52121204	Es dauerte sehr lange, bis ich jemanden erreichte.	-100
52114599	Dass es kostenpflichtig ist.	-200
52130697	Ich musste meine Führerscheinnummer nennen, es war viel zu kompliziert.	-100
52146570	Das Geld konnte direkt abgebucht werden, ohne dass ich noch zu Bank musste.	+200
52128891	Der Service ist gut, nur die Warteschleife ist einfach viel zu lange.	-100
52144810	Mitarbeiter hat mir die Informationen gut überbracht und ich habe mir das neue Handy bestellt.	+100
52121529	Ich habe mehr als zehn Minuten in der Warteschleife warten müssen bis ich einen Ansprechpartner hatte. Die Menüsteuerung von der Tonbandansage ist sehr störend und hält einen extrem auf.	-100

Tab. 1: Freitextantworten der Kunden bei der ICCA Befragung

Außerdem kann die Reihenfolge mancher Fragen das Problem des Konsistenzverhaltens auslösen. Hat sich ein Kunde zum Beispiel zu Frage drei (*„Wenn Sie an Ihren letzten Kontakt mit dem Kundenservice denken ... würden*

Sie tele.ring aufgrund der Qualität des Kundenservices an Freunde und Bekannte weiterempfehlen?“) leichtfertig positiv geäußert, so äußert er sich vermutlich konsistent verhaltend auch bei Frage vier (*„Wie zufrieden sind Sie mit der Art und Weise, wie sehr sich der Mitarbeiter um Sie persönlich bemühte?“*) entsprechend.

Die eingesetzte Skala:

Die gewählte Beurteilungsskala von -200 bis +200 ist nicht gängig und erscheint dadurch auf den ersten Blick kompliziert, wobei sie aber bei genauer Betrachtung nichts anderes als das typische Schulnotensystem darstellt.

Zusätzlich wird durch die Mittelwertberechnung des ICCA Zielwertes unterstellt, dass es sich um eine Intervallskala handelt. Dies ist aber bei genauer Betrachtung in Wirklichkeit nicht der Fall, denn man kann nicht mit Sicherheit wissen, wie groß die einzelnen Abstände zwischen den Beurteilungszuständen sind.

Ist zum Beispiel der Abstand zwischen -100 („Eher unzufrieden“) und 0 („Zufrieden“) tatsächlich derselbe Abstand wie zwischen +100 („Sehr zufrieden“) und +200 („Äußerst zufrieden“)? Man kann mit Gewissheit also nur sagen, dass es sich um eine Ordinalskala handelt. In diesem Fall wäre es aber nur zulässig, den Median zu berechnen, und keinen Mittelwert.

Der ICCA Zielwert:

Abschließend ist auch der ICCA Zielwert in der Höhe von 75,5 Punkten zu hinterfragen. Ein statistisch notwendiger Zusammenhang mit der Skalierung oder mit etwaigen Unternehmenszielen kann nicht abgeleitet werden und kann auch bei Nachfragen bei den verantwortlichen Personen nicht erschöpfend erklärt werden. Somit erscheint dieser Wert arbiträr.

Eine abgeschlossene Studie:

Durch die in dieser Arbeit aufgezeigte Art und Weise der ICCA Messung können die erhobenen Daten nicht für andere Auswertungen herangezogen werden. Es handelt sich somit um eine abgeschlossene Studie, die nur eine Aussagekraft in Bezug auf den ICCA Zielwert 75,5 hat.

4 Der Qualitätsstandard im CCC

Das folgende Kapitel soll klarstellen, dass durch die Qualifizierung der Mitarbeiter und der Art der Führung ein **stabiles Umfeld in Bezug auf die Servicequalität** gegeben war, um somit die Veränderung der ICCA möglichst gut auf den Faktor „Zufriedenheitsfrage“ rückführen zu können.

Um die Mitarbeiter entsprechend zu qualifizieren und so unter anderem auch die ICCA Ziele zu erreichen, wird im CCC ein dreiteiliger Schulungsprozess durchgeführt, welcher jeder Agent durchläuft.

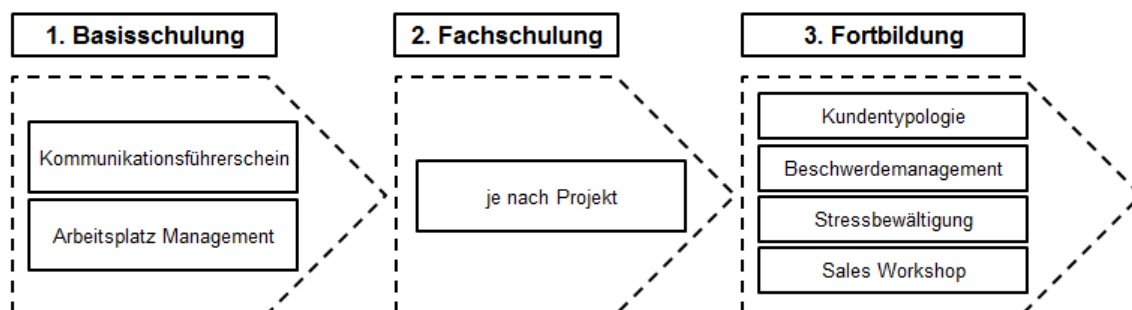


Abb. 13: Der Drei-Schritte-Schulungsprozess im CCC

Im ersten Schritt erhält der Agent eine Basisschulung, auf die die Fachschulung für das jeweilige Projekt aufbaut. Im Anschluss an die Fachschulung, also im dritten Schritt, gibt es nach der „Einarbeitungsphase“ die Möglichkeit, an Kurzschulungen mit Spezial-Themen teilzunehmen.

Im Folgenden wird ein detaillierter Einblick in die drei Schritte des Schulungsprozesses des CCC gegeben.

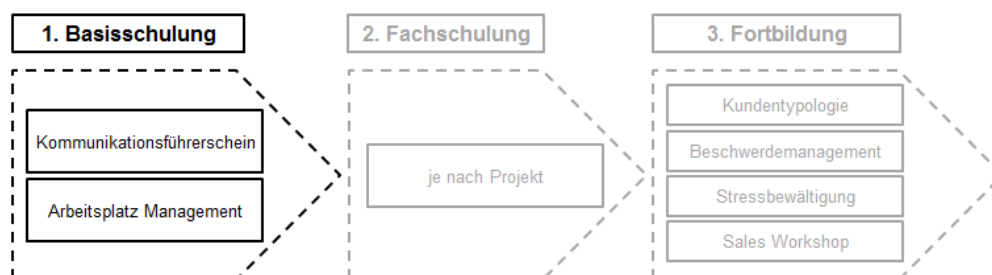


Abb. 14: Die Basisschulung im Drei-Schritte-Schulungsprozess

Im CCC erhält jeder Agent eine Basiseinschulung, welche aus zwei Teilen besteht:

- a.) dem „Kommunikationsführerschein“ und
- b.) der „Arbeitsplatzeinschulung“

Der Kommunikationsführerschein umfasst einen Trainingstag von acht Stunden und wird durch einen Abnahmetest am Folgetag abgeschlossen. Erst nach erfolgreichem positiven Abschluss dieses Tests kann man als Call Center Agent im CCC beginnen und an weiteren Schulungen teilnehmen. Ausgehend von Paul Watzlawiks Aussage "Man kann nicht *nicht* kommunizieren" wird den Agenten der Begriff Kommunikation näher gebracht (Saldern 1998, S. 60ff.).

Der Unterschied zwischen einem persönlichen Gespräch und einem Telefongespräch wird aufgezeigt und analysiert (Haeske 1999, S. 13ff.). Unter anderem werden Themen wie folgt geschult:

- Die Ebenen der Kommunikation (Beziehungsebene und Sachebene) und die vier Seiten einer Nachricht (der Sachinhalt, die Selbstoffenbarung, der Appell und die Beziehung) werden vorgestellt, erklärt und anhand von Beispielen aus der Praxis nähergebracht (Nowotny 1999, S. 20f.; Saldern 1998, S. 65ff.).
- Die Sprache und ihre Wirkungsfaktoren wie die Stimme, Stimmhöhe, Lautstärke und Modulation werden analysiert und auch in Hinsicht auf Freundlichkeit und Kompetenz untersucht (Haeske 1999, S. 100ff.).
- Die „Magie der positiven Wörter“ wird hervorgehoben und eine aktive Gesprächsführung durch die Anwendung von Frage- und Zuhörtechniken vorgestellt (Wagner 1999, S. 178ff.; Haeske 1999, S. 32ff.).
- Mögliche Störquellen im Gespräch werden identifiziert, deren Überwindungsmöglichkeiten aufgezeigt und gemeinsam erarbeitet (Nowotny 1999, S.23ff.).

Bei der Arbeitsplatzeinschulung werden dem Agenten neben CCC internen Systemen (Arbeitszeiterfassung, internes Intranet, Pausenregelung, ...) vor allem seine Arbeitsmittel vorgestellt.

Nach der Basiseinschulung durchläuft jeder Call Center Agent die Fachschulung für sein persönliches Projekt.

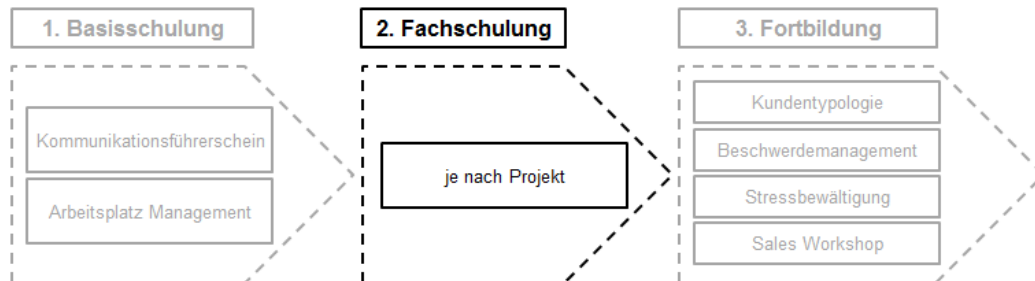


Abb. 15: Die Fachschulung im Drei-Schritte-Schulungsprozess

Im Fall von tele.ring bekommen die Agenten eine Einschulung

- einerseits auf das Unternehmen T-Mobile (Entwicklung, Marktanteil, Positionierung, 2-Marken-Strategie, etc. ...), um sich damit identifizieren zu können,
- andererseits auf die Produktwelt von tele.ring
- und sie erlernen gleichzeitig den Umgang mit dem CRM-Tool (T-Mobile Kundendatenbank).

Die Einschulung für tele.ring dauert insgesamt 15 Werktage. Jeden Tag gibt es Wissensüberprüfungen in Form von kurzen Zwischentests, durch die das bereits erlernte Wissen wiederholt wird und etwaige Wissenslücken aufgedeckt werden können.

Am Ende der gesamten Schulung folgt ein Abschlusstest mit insgesamt einhundert Fragen. Die Agenten haben eine Stunde Zeit, um sie zu beantworten. Ein Trainer von T-Mobile überprüft bei jedem Mitarbeiter das erforderliche Wissen. Besteht man diesen Test nicht (Ergebnis < 80%), gibt es die Möglichkeit, den Test einmalig zu wiederholen.

Im Anschluss an den offiziellen Abschlusstest folgt eine Coaching Phase: Die Agenten werden nicht sofort alleine an das Telefon gesetzt, sondern hören anfangs bei Gesprächen von erfahrenen Mitarbeitern zu. Im nächsten Schritt wird

der Platz des Coaching-Teams getauscht, und der neue Agent fängt mit der Kundenbetreuung an, während der Mitarbeiter daneben sitzt und nötigenfalls Hilfe stellend und kontrollierend eingreift.

Im letzten Schritt telefoniert der neue Agent unter Aufsicht einer Führungskraft. Erst wenn diese dem neuen Agenten eine „Freigabe“ erteilt, darf der Agent mit der alleinigen Kundenbetreuung beginnen. Dieser Prozess kann je nach Fähigkeit des Agenten drei Tage bis zu einer Woche dauern.

Aufbauend auf die Basisschulung finden immer wieder Spezial-Trainingseinheiten statt. Diese Einheiten werden in Form von Kurzschulungen (Dauer: zwei Stunden bis zu zwei Tagen) abgehalten.

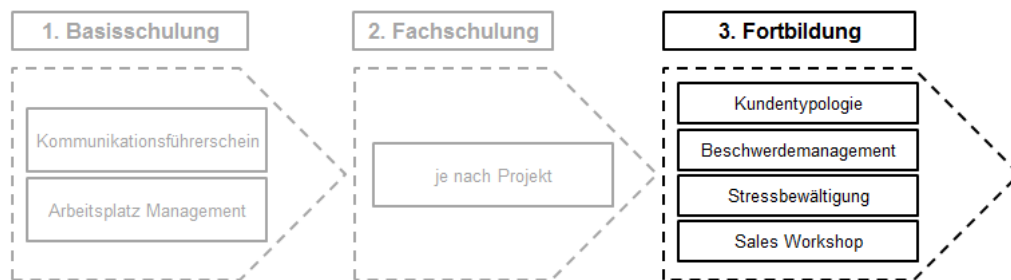


Abb. 16: Die Fortbildung im Drei-Schritte-Schulungsprozess

Weist ein Agent in einem der im Folgenden genannten Gebiete Nachholbedarf auf, oder möchte er sich einfach „nur“ weiterbilden, kann er zwischen folgenden Bausteinen wählen und an diesen Kurzschulungen teilnehmen:

- Transaktionsanalyse – verschiedene Kundentypologien
- Beschwerdemanagement
- Stressbewältigung
- Sales-Workshop

Im CCC gibt es fünf Maßnahmen der **Qualitätssicherung**: So gibt es wöchentliche „**Online Tests**“, die das Fachwissen immer wieder auffrischen, aber auch den monatlichen, von T-Mobile selbst gestalteten, „**Academy Test**“, durch den das Fachwissen der Agenten zu bestimmten Themen regelmäßig aktualisiert wird.

Dem Agent steht eine **Online-Wissensdatenbank** („*Infoweb*“) zur Verfügung, über die er jederzeit fachliches Wissen abrufen, auffrischen und gegenprüfen kann.

Die Kontrolle der Kundenkommunikation wird täglich mittels „**Silent Monitoring**“ durchgeführt. Dabei können ohne Störung der Agenten oder der Kunden Gespräche mitgehört werden. Diese Gespräche werden hinsichtlich ihrer Kommunikationsqualität (Begrüßung, Freundlichkeit, Empathie, Gesprächsführung, ...) bewertet und im Nachhinein mit dem Agenten durchbesprochen und eventuelles Potential festgehalten.

Um das individuelle Potential der Mitarbeiter zu verbessern, gibt es die Möglichkeit von **Side-by-Side Coachings** mit erfahrenen Führungskräften. Beim Side-by-Side Coaching sitzt ein Agent zusammen mit einer Führungskraft an einem Arbeitsplatz. Durch abwechselndes Telefonieren und das unmittelbare Feedback der beobachtenden Führungskraft können Schwachstellen aufgezeigt und Verbesserungsmöglichkeiten direkt angesprochen werden.

Da es sich beim CCC um ein Großraumbüro handelt, kann ein sogenannter **auditiver Radius** genutzt werden. Auditiver Radius wird im CCC der Bereich um einen Arbeitsplatz genannt, in dem man die Gespräche anderer gut (mit) hören kann. In jedem Team wird über die Sitzordnung eine gleichmäßige Verteilung der Führungskräfte im näheren Umkreis aller Agenten gewährleistet.

Im Team tele.ring sieht die Raumplanung wie in Abb. 17 dargestellt aus:

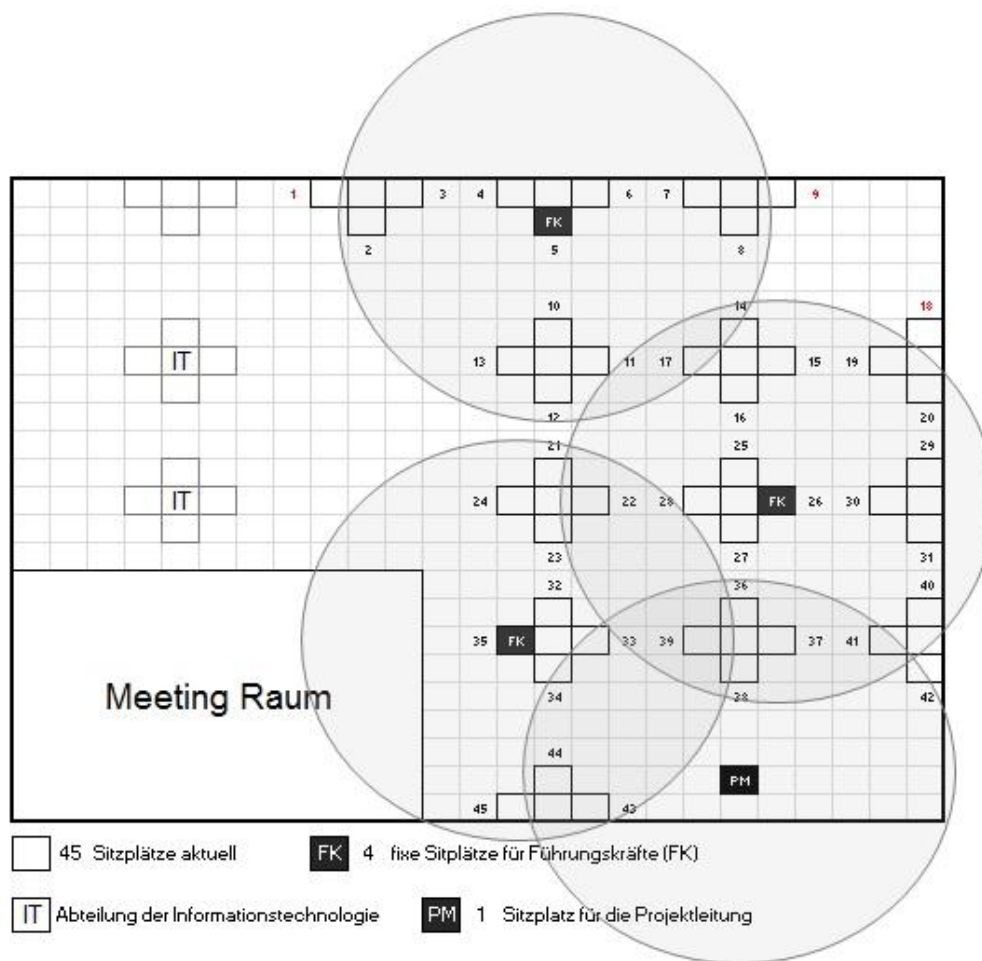


Abb. 17: Aufteilung des tele.ring Teams in Bezug auf den auditiven Radius

Die schwarz gefüllten Kästchen zeigen fixe Sitzplätze von Führungskräften, die so im Raum verteilt sind, dass die Gespräche der Agenten, welche sich im jeweiligen auditiven Radius befinden, jederzeit mitgehört werden können. Die auditiven Radien sind durch Kreise gekennzeichnet.

Durch diese Raumaufteilung wird sichergestellt, dass sich 93% der Sitzplätze von Agenten im auditiven Radius einer Führungskraft befinden und somit durchgehender Aufmerksamkeit und Beobachtung unterliegen.

Trotz all dieser Maßnahmen waren die Kunden mit der Betreuung am Telefon nicht in dem Maße zufrieden, wie es nach dem vorgegebenen ICCA Zielwert von T-Mobile gewünscht war:

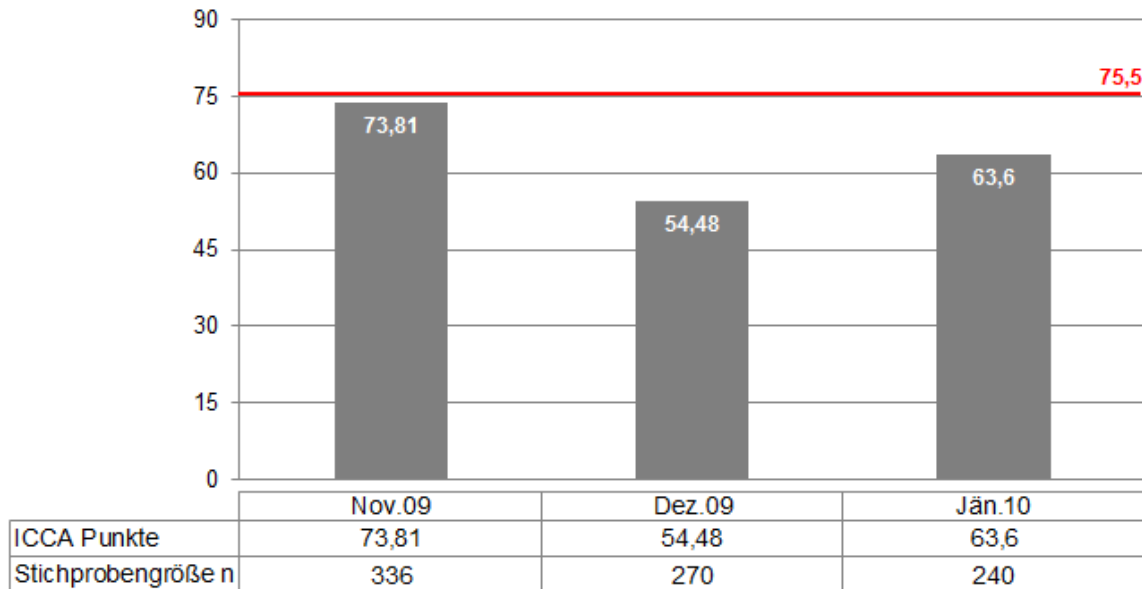


Abb. 18: ICCA Werte von November 2009 bis Jänner 2010

Von November 2009 bis Jänner 2010 wurde der Zielwert von 75,5 ICCA Punkten nicht erreicht.

Da diese Verfehlung des ICCA Ziels auch finanzielle Konsequenzen für das CCC hatte, war es von enormer Bedeutung, möglichst schnell die Ursachen zu finden, um darauf aufbauend einen geeigneten Maßnahmenkatalog zu erstellen.

Aus der Sicht des Managements hatte das tele.ring Team bereits alle Anforderungen, wie Kommunikations- und Fachschulungen und die Integration eines qualitätssichernden Systems, voll erfüllt. Aus der Sicht der Führungskräfte wurden die Telefongespräche des tele.ring Teams mit hoher Qualität und bestmöglich geführt. Hier sah man keine Verbesserungschancen um die Zufriedenheit der Kunden zu steigern.

5 Was erwarten tele.ring Kunden eigentlich

Schließlich durchforschte man bereits vorhandene Literatur und stieß dort auf einen wichtigen Anhaltspunkt:

Simon und Homburg (1997, S. 276) schreiben:

„Guter Service hat nichts mit dem zu tun, was ein Anbieter dafür hält, sondern ausschließlich damit, was seine Kunden dafür halten.“

Man musste sich also von der Sicht des Unternehmens lösen und auf den Kunden zugehen, um eine geeignete Lösung für dieses Problem zu finden.

Da es sich bei der ICCA um eine Befragung der Kunden bezüglich ihrer Zufriedenheit handelt, geben die ICCA Zufriedenheitswerte die wahrgenommene Zufriedenheit der Kunden wieder. Genau diese Kundenwahrnehmung widersprach aber anscheinend jener des Managements, der Führungskräfte und der Agenten.

Dem Leitgedanken,

„Wenn man wissen will, was man „falsch“ macht, muss man mit jenen Personen sprechen, die später beurteilen.“,

folgend wurden Überlegungen angestellt, wie es möglich wäre, die Kunden direkt zu erreichen und zu befragen.

Für einen Outsourcing Partner besteht aber keine Möglichkeit, Kunden im Rahmen einer Meinungsforschung aktiv zu kontaktieren. So blieb nur noch ein Weg, um mit den Kunden in Kontakt zu treten, nämlich den vom Kunden selbst initiierten Kontakt zu nutzen: *den Anruf bei der Service Line*.

So wurde eine neue Maßnahme zur Steigerung der ICCA Werte ins Leben gerufen:

Im Februar 2010 erhielten die Agenten des tele.ring Teams die Anweisung, bei jedem ihrer Gespräche den Kunden am Ende des Telefonats nach dessen Zufriedenheit zu fragen. Falls der Kunde sich als nicht zufrieden bezeichnete, sollte dazu aktiv Feedback eingeholt werden.

Beruhend auf der Analyse dieser Rückmeldungen erhoffte man sich, klare Maßnahmen und Handlungsanweisungen für die Agenten entwickeln zu können, um so in Zukunft den Kunden zufriedener aus dem Gespräch entlassen zu können.

Mittels Zufriedenheitsfrage zur subjektiven Erwartung der Kunden.

Das Ziel, von den Kunden selbst Anregungen und Ideen zu erhalten, anhand derer das Service verbessert werden konnte, wurde nicht erreicht. Anstelle von konstruktivem Feedback sagten die Kunden überwiegend aus, dass alles bestens wäre und sie sehr zufrieden mit dem angebotenen Service seien.

Wenn aber alles bestens ist, und die Kunden mit dem Service sehr zufrieden sind, warum spiegelt sich das nicht in den ICCA Werten wider?

Die verblüffende Folge der Frage nach der Zufriedenheit wurde allerdings schnell entdeckt: Als man sich die ICCA Werte ansah, zeigten diese eine starke Steigerung der Kundenzufriedenheit im betreffenden Monat (Februar 2010, in Abb. 19 als gepunkteter Balken gekennzeichnet). Das ICCA Ziel von 75,5 Punkten wurde sogar um 4 Punkte übertroffen.

Am Service selbst hatte sich im Vergleich zu den drei Vormonaten jedoch nichts geändert.

Da das Resultat der Kundenaussagen so ernüchternd war und es zu keinem konstruktiven Feedback kam, wurde die Zufriedenheitsfrage wieder abgesetzt. Zeitgleich waren die ICCA Werte plötzlich wieder rückläufig (siehe Abb. 19).

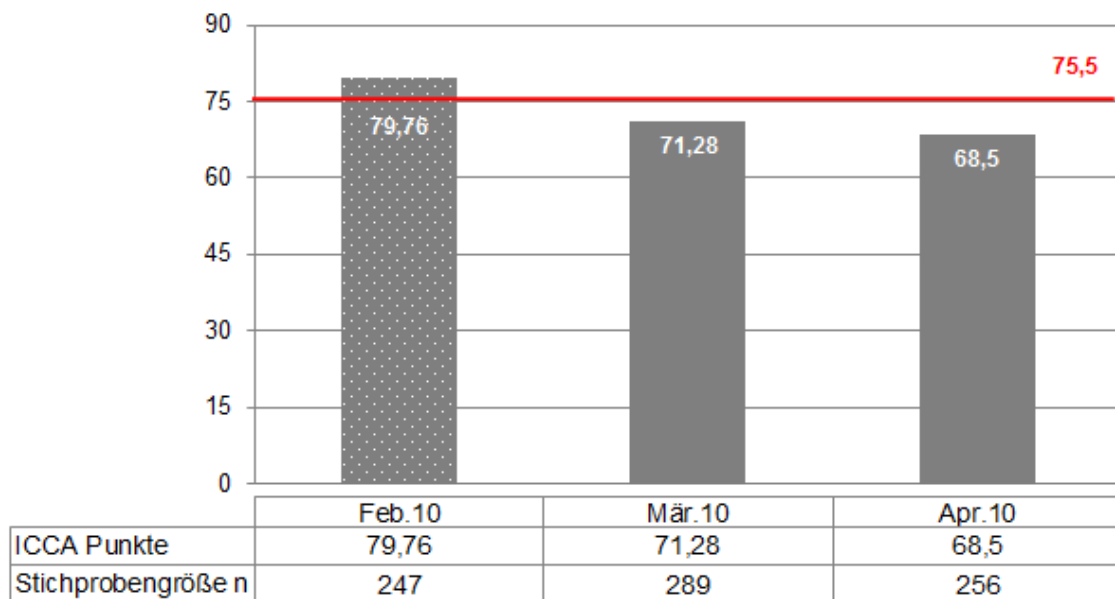


Abb. 19: ICCA Werte Februar 2010 bis April 2010

Dieser Effekt blieb nicht unerkannt und regte das Management des Competence Call Centers zu weiteren Diskussionen an.

Warum stieg die Zufriedenheit der Kunden in genau diesem einen Monat so stark an und fiel danach gleich wieder ab? Stand dieser Effekt in Zusammenhang mit dem Einsatz beziehungsweise der darauffolgenden Absetzung der Zufriedenheitsfrage?

In detaillierten Gesprächen mit Experten (Mitarbeiter im direkten Kundenkontakt, CCC Management, externer Consulter) wurde der beobachtete Effekt vorgestellt und Überlegungen angestellt, inwiefern ein Zusammenhang mit der erstmalig eingesetzten Zufriedenheitsfrage bestand:

I. Feedback der Mitarbeiter, die direkt im Kundenkontakt stehen

Die Agenten selbst berichteten, dass sie von den Kunden fast nur positive Rückmeldungen erhielten und es ihnen persönlich gut gefallen hatte, am Ende des Gesprächs vom Kunden positives Feedback zu erhalten und eine freundliche Stimmung des Gesprächspartners wahrzunehmen.

II. Die Sicht des Managements mit langjähriger Call Center Erfahrung

Das Management des CCC war der Auffassung, dass die Agenten sich mehr bemühten, wenn sie am Ende des Gespräches nach der

Zufriedenheit des Kunden zu fragen hatten. Folglich hätte sich das Service also sehr wohl geändert.

III. Die externe Sicht eines Consultants

Von einem externen Consulter (Hr. Daniel Feyerl – ehemaliger Geschäftsführer der Consultingfirma ECOR) wurde in einem Gespräch die Vermutung geäußert, dass schon allein durch das Ansprechen der Zufriedenheit bei den Kunden zwei Dinge ausgelöst werden: Erstens wird für etwaige negative Gefühle ein Ventil geschaffen, was zu deren Reduktion führt. Zweitens werden sich indifferente Kunden durch die Frage eher positiv als negativ äußern. Dadurch wird das Ausgesprochene sozusagen im Gedächtnis „verankert“ und folglich diese positive Antwort auch konsistent bei der späteren ICCA Befragung gegeben.

Alle drei Expertengruppen vermuteten also einen Zusammenhang zwischen der Zufriedenheitsfrage und der steigenden ICCA.

Deshalb wurde letztendlich die Forschungsfrage

„Lässt das Stellen der Frage nach der Zufriedenheit die durch die ICCA gemessene Kundenzufriedenheit steigen?“

formuliert.

Diese Forschungsaufgabe sollte durch eine Literaturrecherche, flankiert von einer Feldforschung im Team tele.ring, untersucht werden.

6 Feldforschung

Die Feldforschung hat im Vergleich zur Laborforschung den Vorteil einer realistischen, natürlichen Umgebung und weist somit eine höhere externe Validität auf. Das Ergebnis einer Feldforschung lässt sich also eher verallgemeinern als jenes der Laborforschung, welche in einem künstlichen Umfeld stattfindet (Churchill/Iacobucci 2010, S. 107ff.).

Andererseits können die externen Einflussfaktoren bei einer Feldforschung nicht in dem Ausmaß kontrolliert werden wie bei einer Laborforschung. Die interne Validität ist somit geringer. Es besteht stets die Gefahr, dass der zu erforschende Effekt nicht oder nur teilweise von der vermuteten Ursache ausgelöst wird, sondern ein oder mehrere andere Faktoren Einfluss ausüben (Churchill/Iacobucci 2010, S. 107ff.).

Da es sich bei der tele.ring Studie um eine Feldstudie handelt, wurden parallel zur Literaturrecherche Überlegungen zu möglichen externen Einflüssen angestellt. Einerseits existieren generelle **Einflussfaktoren** bei Feldforschungen, welche **Churchill und Iacobucci** in acht Kategorien zusammengefasst haben. Diese werden am Anfang dieses Kapitels erläutert. Andererseits könnten auch **spezifische Einflussfaktoren**, welche nur in einem **Call Center** relevant sind, einen Einfluss ausüben. Auf diese spezifischen Einflussfaktoren wird im Anschluss eingegangen.

6.1 Einflussfaktoren nach Churchill und Iacobucci

Churchill und Iacobucci (2010, S. 108ff.) beschreiben acht Kategorien von externen Einflussfaktoren, die bei einer Feldforschung auftreten können:

1. Geschichte
2. Reifung
3. Haupttesteffekt
4. Interaktiver Testeffekt
5. Veränderungen des Messinstruments
6. Selektion
7. Ausfall
8. Regression zur Mitte

Unter „**Geschichte**“ fassen Churchill und Iacobucci (2010, S. 108) außerordentliche Ereignisse zusammen, die zeitgleich mit einer Studie oder einem Experiment auftreten. Diese Ereignisse könnten einen Einfluss auf das Forschungsergebnis haben und dadurch dieses verfälschen.

Eine Möglichkeit, den externen Einfluss der „**Geschichte**“ zu kontrollieren, ist eine Kontrollgruppe zusätzlich zur Experimentalgruppe ins Leben zu rufen. Ein eventuelles Ereignis würde sodann beide Gruppen beeinflussen und die Werte beider Gruppen verändern. Dadurch kann mittels Vergleich dieser beiden Gruppen im Nachhinein der externe Einfluss „**Geschichte**“ erkannt und berücksichtigt werden.

Im Fall von der tele.ring wäre ein Einflussfaktor der Kategorie „**Geschichte**“ zum Beispiel der Wegfall eines Mitbewerbers am Markt, die Einführung einer neuen Innovation oder eine bemerkbare Änderung der Preise. Alle diese Ereignisse können eine Veränderung der Kundenzufriedenheit auslösen und die ICCA Werte ansteigen oder fallen lassen, ohne dass diese Veränderung einen Bezug zur Zufriedenheitsfrage hat. Im Fall der tele.ring Studie können solche Einflussfaktoren nur dahingehend ausgeschlossen werden, dass der Mobilfunkmarkt im gesamten Zeitraum der Studie beobachtet wurde und keine speziellen Ereignisse erkannt wurden. Da aber keine Kontrollgruppe existiert, kann der externe Einfluss „Geschichte“ auf die ICCA Studie nicht vollständig ausgeschlossen werden.

Unter „**Reifung**“ verstehen Churchill und Iacobucci (2010, S. 108) eine natürliche Veränderung der Studienteilnehmer, die durch zeitbedingte Effekte und nicht von der Studie oder dem Experiment selbst ausgelöst wird. In Abhängigkeit der Dauer einer Forschung können unterschiedliche Arten der „**Reifung**“ eintreten. Zum Beispiel können Probanden während einer Befragung, welche mehrere Stunden andauert, müde, hungrig oder gelangweilt werden. Wobei Probanden, die bei einer Langzeitstudie von mehreren Jahren teilnehmen mit der Zeit älter werden, oder es könnte sich ihr Familienstatus oder ihr Gesundheitszustand ändern. All diese externen Veränderungen können das Forschungsergebnis beeinflussen.

Da bei der ICCA Studie immer wieder neu randomisierte Stichproben stattfinden und die Befragung selbst eine sehr kurze ist (~ 5 Minuten), kann ein externer

Einfluss der Kategorie „**Reifung**“ mit hoher Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen werden.

Bei Churchills und Iacobuccis **Haupttesteffekt** geht es um den möglichen Einfluss einer vorangehenden Beobachtung oder Messung auf eine spätere, nachfolgende Beobachtung oder Messung. In diesen Einflussfaktor fallen Gewöhnungs-, Konsistenz- oder Erinnerungseffekte (Churchill/Iacobucci 2010, S. 108f.).

Zusätzlich kann der **Haupttesteffekt** auch eine reaktive Wirkung haben, indem sich der Proband durch die Befragung oder Beobachtung selbst mehr Gedanken zu jenem Thema macht und sich mit diesem intensiver und bewusster auseinander setzt. Auch das kann dann zu Veränderungen bei der späteren Befragung führen, welche nicht durch die Studie oder das Experiment an sich ausgelöst wurden (Churchill/Iacobucci 2010, S. 108f.).

Da es sich bei der ICCA Studie um eine Einmalbefragung handelt, kann ein externer Einfluss durch diesen Effekt größtenteils ausgeschlossen werden. Dieser Einfluss käme nur zum Tragen, wenn der Kunde mehrmals bei der Service Line anruft und deshalb vielleicht auch mehrmals befragt werden würde. Das ist aber äußerst unwahrscheinlich, da einerseits die Stichprobe der Befragung relativ gering ist und zusätzlich durch das Zufallsauswahlverfahren sich die Wahrscheinlichkeit, dass er zweimal gezogen wird, reduziert.

Wenn die Befragung selbst die experimentelle Variable beeinflusst, fällt das unter den Begriff des **interaktiven Testeffekts**. Also die Situation an sich, dass getestet wird, verändert möglicherweise das Ergebnis oder das Verhalten von Probanden.

Der interaktive Testeffekt zeigt unter anderem das Problem auf, ein Testergebnis einer kleinen Gruppe auf eine größere hochrechnen zu können. Fragt man eine Testgruppe nach der Meinung zu einem bestimmten Produkt, so rückt dieses Produkt an sich ins Zentrum der Aufmerksamkeit der Testperson. Alleine dadurch kann sich die Sichtweise, Wahrnehmung oder Auffassung bezüglich des Produktes bei der Testperson ändern. Fehlt diese fokussierende Fragestellung, so wird dadurch die Aufmerksamkeit nicht gelenkt und somit durch viele andere Einflussfaktoren bestimmt (Churchill/Iacobucci 2010, S. 108f.).

Als Beispiel zeigen Churchill und Iacobucci (2010, S. 108f.) die Frage nach der Einstellung zur Automarke Chevrolet auf. Die damit konfrontierte Gruppe wird durch die Befragung an sich fokussiert, und es könnte dadurch eine erhöhte Aufmerksamkeit bezüglich der Marke Chevrolet entstehen. Ist man nun zum Beispiel daran interessiert, Chevrolet Werbungen in ihrer Wirkung zu analysieren, möchte man Effekte auf die gesamte Population erheben und nicht nur die Effekte auf jene Personen sehen, die zuvor über die Marke befragt wurden, und so eventuell eine unnatürliche Aufmerksamkeit für dieses Thema besitzen.

Die ermittelte Zufriedenheitskennzahl im Rahmen der ICCA Befragung bei tele.ring wird nur jener Gruppe zugeschrieben, welche tatsächlich befragt wurde. Es wird also nicht auf eine größere Population, wie zum Beispiel das gesamte tele.ring Kundensegment, hochgerechnet. Außerdem wissen die Probanden zum Zeitpunkt des Gespräches noch nicht, dass sie später dazu vielleicht befragt werden. Somit kann der interaktive Testeffekt im Rahmen der ICCA Befragung unberücksichtigt bleiben.

Unter „**Veränderungen des Messinstruments**“ fassen Churchill und Iacobucci (2010, S. 108f.) alle Abweichungen zusammen, welche beim Messinstrument oder seiner Administration entstehen können. Jede kleinste Veränderung kann sich auf das Forschungsergebnis auswirken. So können „große“ Veränderungen, wie zum Beispiel der Umstieg von persönlichen Interviews auf Telefoninterviews oder eine Änderung im Fragenkatalog, aber auch „kleinere“, nicht so offensichtliche Veränderungen, wie zum Beispiel eine unterschiedliche Tagesverfassung des Interviewers oder auch unterschiedliche Kommunikation verschiedener Interviewer Auswirkungen auf das Forschungsergebnis haben.

Bei der ICCA Studie konnte über die gesamte Studiendauer sichergestellt werden, dass der Fragebogen und die Auswertung ident blieben. Veränderungen beim Interviewer selbst, wie Tagesverfassung, Interviewatmosphäre durch Sympathie beziehungsweise Antipathie, Modulation und Tonart oder dergleichen können jedoch nicht ausgeschlossen werden.

Damit eine Studie aussagekräftig ist, muss sie aus einem repräsentativen Probandenkreis erarbeitet werden; eine einseitige **Selektion** reduziert also die Validität.

Um einen Selektionseffekt zu reduzieren, wird typischerweise ein Auswahl per Zufallsverfahren eingesetzt (Churchill/Iacobucci 2010, S. 108f.).

Im Fall der ICCA Studie wird bei der Stichprobenerstellung auf eine einfache Zufallsauswahl zurückgegriffen, dadurch kann eine Selektion mit hoher Wahrscheinlichkeit ausgeschlossen werden.

Mit dem externen Einflussfaktor **Ausfall** weisen Churchill und Iacobucci (2010, S. 108f.) auf den Fall hin, dass während einer Studie oder eines Experiments Studienteilnehmer ausfallen können. Diese Ausfälle haben einen nicht berechenbaren Einfluss auf das Studienergebnis, denn man weiß nicht, inwiefern diese Teilnehmer das Forschungsergebnis verändert hätten.

In der ICCA Studie und im Rahmen dieser Arbeit ist der Einfluss dieses Faktors unerheblich, denn sollte es tatsächlich einen systematischen Einfluss der „Non-Response“ Personen geben, so würde dieser auf beide Gruppen (jene mit Zufriedenheitsfrage und jene ohne Zufriedenheitsfrage) wirken.

Unter **Regression zur Mitte** versteht man, dass sich im Laufe eines Experiments extreme Werte in Richtung Mitte hin bewegen. Stark über- oder unterdurchschnittliche Werte wandern also durch diesen Effekt jeweils in Richtung Mittelwert und haben dadurch, vor allem bei Längsschnittuntersuchungen, eine große Auswirkung. Schneiden Personen zum Beispiel bei einer ersten Messung mit sehr hohen Werten ab, so tendieren diese dazu, bei der zweiten Messung mit weniger hohen Werten, also näher beim Mittelwert, abzuschneiden. Umgekehrt gibt es Personen, die bei einer ersten Messung sehr niedrige Werte zeigen, bei der zweiten Messung dann aber höhere Werte haben, sich also anscheinend in ihrem Wert verbessert haben. Verwendet man also zur Erhebung bestimmter Daten Extremgruppen, sind die Werte bei der zweiten Messung oft automatisch näher beim Mittelwert, als bei der ersten Messung, ohne dass dies das Ergebnis einer externen Beeinflussung ist (Bühner/Ziegler 2009, S. 701f.).

Da es sich bei der tele.ring Studie um eine Einmalbefragung handelt, findet dieser Effekt keine Wirkung.

6.2 Spezielle Einflussfaktoren in einem Call Center

Neben dem Gespräch an sich und seiner Qualität gibt es noch eine Reihe anderer Faktoren, welche die Kunden einer Service Line in ihre Bewertung der Zufriedenheit mit einbeziehen (Feinberg u.a. 2000, S. 133f.). Diese Call Center typischen quantitativen Faktoren können also in Hinblick auf die tele.ring Studie als weitere, mögliche externe Einflussfaktoren angesehen werden, denn auch diese könnten einen Einfluss auf die ICCA haben.

Bei folgenden Call Center typischen Kennzahlen konnte ein Einfluss auf die Kundenzufriedenheit nachgewiesen werden (Feinberg u.a. 2000, S. 136ff.):

Service Level (SL)

Der SL beschreibt den Anteil der Kunden, welche weniger als eine vorgegebene Zeit warten, bis das Gespräch vom Agenten entgegengenommen wird. Bei tele.ring gibt es ein SL Ziel von 75/20. Das bedeutet, es sollen sich 75% aller bei der Service Line anrufenden Kunden innerhalb von 20 Sekunden Wartezeit mit einem Agenten im Gespräch befinden.

Average Speed of Answer (asa)

asa zeigt die durchschnittliche Wartezeit des Kunden an, bis dieser zu einem Call Center Agenten durchgestellt wird.

Abandoned Rate (Lost Call Rate, LCR)

Die LCR definiert den Anteil jener Kunden, die in der Warteschleife vor Entgegennahme des Gesprächs durch den Agenten das Gespräch von sich aus beenden, also selbst auflegen.

Average Call Handling Time (cht)

Die cht ist die durchschnittliche Dauer des Gesprächs zwischen Kunden und Agenten.

Average After Call Work Time (acw)

Die acw beschreibt die durchschnittliche Dauer, welche ein Agent nach Beendigung des Kundengesprächs für etwaige Nacharbeiten (wie zum Beispiel die Dokumentation des Gesprächs in der Kundendatenbank oder die Weitergabe

des Kundenanliegens an eine andere Fachabteilung) benötigt. In dieser Zeit kann der Agent keinen neuen Kunden entgegennehmen.

First Contact Solution Rate (FCSR)

Mithilfe der FCSR wird aufgezeigt, wie viele Kundenanliegen bereits beim ersten Anruf geklärt, erledigt und somit abgeschlossen werden können. Bei tele.ring ist diese Kennzahl derzeit nicht messbar, da noch nach einer geeigneten Sichtweise (Kundensicht oder Unternehmenssicht) und einer adäquaten technischen Umsetzung gesucht wird.

Es bestehen zwischen allen diesen quantitativen Kennzahlen und der Zufriedenheit bestimmte Zusammenhänge - so resultiert zum Beispiel ein Steigen des Service Levels in einer steigenden Kundenzufriedenheit - jedoch konnten Feinberg u.a. (2000, S. 138f.) in ihrer Studie zeigen, dass diese Zusammenhänge bei den meisten Kennzahlen nur von geringer Bedeutung sind. Da sich aber im Verlauf der tele.ring Studie die ICCA Werte bedeutend änderten, wird angenommen, dass dies nicht die Folge von Veränderungen durch Faktoren mit geringem Einfluss war.

Feinberg u.a. (2000, S. 138f.) konnten im Rahmen ihrer Studie lediglich bei den beiden Kennzahlen **Lost Call Rate** und **First Contact Solution Rate** einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit nachweisen.

Da bei tele.ring die **First Contact Solution Rate** zum Zeitpunkt der Studie nicht gemessen wurde, kann über den Einfluss dieser Kennzahl auf die ICCA keine Aussage getätigt werden. Es besteht also die Möglichkeit, dass bei der First Contact Solution Rate Veränderungen stattgefunden haben, die das Studienergebnis in Bezug auf die Zufriedenheitsfrage verfälschten.

Bei der **Lost Call Rate** handelt es sich um eine Kennzahl, welche jenen Kundenanteil widerspiegelt, der noch vor Entgegennahme des Gespräches, also während der Wartschleifenzeit, auflegt. Diese Kunden nehmen also an keinem Servicegespräch teil und werden deshalb auch nicht im Rahmen der ICCA Befragung kontaktiert. Sie sind also kein Bestandteil der Stichprobe in der ICCA Studie.

Die ICCA Befragung zielt darauf ab, die Zufriedenheit der Kunden mit dem Servicegespräch, nicht die Zufriedenheit mit der kompletten Service Line (Öffnungszeiten, Wartezeit, Warteschleifenmusik, ...) zu erfassen. Im Rahmen dieser Arbeit, in der der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheitsfrage und den ansteigenden Zufriedenheitswerten der ICCA dargestellt werden soll, spielt dieser globale Aspekt der Zufriedenheit keine Rolle. Somit kann der Einfluss der Lost Call Rate auf die ICCA Werte unberücksichtigt bleiben.

7 Das Erklärungsmodell

Da für das Unternehmen CCC in Bezug auf die ICCA nur die Aussagen des Kunden „ich bin **zufrieden**“ beziehungsweise „ich bin **unzufrieden**“ ausschlaggebend sind, wird in dieser Arbeit und im folgenden Erklärungsmodell auch nur auf diese beiden Antwortmöglichkeiten eingegangen. Eine mögliche Kundenreaktion im Sinne einer Enthaltung ist bei der Betrachtung der Zufriedenheitsfrage für das CCC ebenso bedeutungslos, wie eine mögliche Diskrepanz zwischen geäußelter und tatsächlich empfundener Zufriedenheit.

Um die bei der Zufriedenheitsfrage ablaufenden Wirkungsmechanismen zu verstehen, wurden nach einer umfassenden Literaturrecherche fünf mögliche, parallel wirkende Theorien herausgearbeitet und zu einem Erklärungsmodell verdichtet.

Zur Übersicht werden die Theorien

- operante Konditionierung,
- Reparatur- und Lernfunktion,
- Gefühl-als-Information-Theorie,
- Konsistenztheorie und
- Theorie der Entladungsmöglichkeit von negativen Gefühlen

in ihrer Wirkung in Richtung Agent und Kunden unterschieden und dies in Tabelle 2 skizziert.

Wirkungstabelle		
Wirkungstheorie	Wirkung auf den Agenten	Wirkung auf den Kunden
Operante Konditionierung	Das Verhalten des Agenten verändert sich durch die Initiierung eines Verstärkers.	
Reparatur- und Lernfunktion	Der Agent bekommt eine zweite Möglichkeit den Kunden zufrieden zu stellen und kann gleichzeitig aus dem Feedback lernen.	
Gefühl-als-Information-Theorie		Der Kunde bildet im Gespräch seine Meinung, er wird später nicht mehr von nicht zugehörigen Gefühlen beeinflusst.
Konsistenztheorie / Public Commitment		Durch Aussprechen der Zufriedenheit kann der Kunde bei der späteren ICCA Befragung hierzu konsistent antworten.
Entladungsvorgang von negativen Gefühlen		Der Kunde kann den Agenten und das Servicegespräch als Ventil für negative Gefühle benutzen, wodurch sich diese bei ihm reduzieren.

Tab. 2: Wirkungstabelle der Zufriedenheitsfrage

In dem ersten Abschnitt dieses Kapitels sollen die zwei angenommenen Auswirkungen der Zufriedenheitsfrage **auf den Agenten** erklärt werden. Einerseits findet eine Verhaltensänderung beim Agenten statt und andererseits entsteht eine Reparatur- und Lernfunktion.

Im zweiten Abschnitt werden die drei angenommenen Wirkungen **auf den Kunden** aufgezeigt. So finden die Gefühl-als-Information-Theorie, die Konsistenztheorie und die Theorie des Entladungsvorganges von negativen Gefühlen Erklärungsansätze für den Einfluss der Zufriedenheitsfrage auf den Kunden.

7.1 Wirkungen auf den Agenten

Bezugnehmend auf die Auswirkung der Zufriedenheitsfrage auf den Agenten wurden in dieser Arbeit zwei mögliche Theorien identifiziert: die Theorie der operanten Konditionierung und die Theorie der Reparatur- und Lernfunktion.

7.1.1 Verhaltensänderung des Agenten durch den Vorgang der operanten Konditionierung

Eine der vermuteten Auswirkungen der Zufriedenheitsfrage ist eine Verhaltensänderung beim Agenten. Verhaltensänderungen sind über Konditionierungen erreichbar (Rammsayer/Weber 2010, S. 82).

7.1.1.1 Klassische Konditionierung nach Pawlow

Die ersten wissenschaftlichen Studien zu dieser Überlegung erhob Iwan Pawlow bereits anfangs des 20. Jahrhunderts. Beim Füttern (= unkonditionierter Stimulus, **UCS**) eines Hundes kommt es automatisch zum Speichelfluss (= unkonditionierte Reaktion, **UCR**). Pawlow verband nun die Futtergabe eines Hundes immer wieder mit einem Glockenton (= neutraler Stimulus). Nach einigen Wiederholungen stellte er fest, dass schon alleine der Glockenton genügte, um den Speichelfluss des Hundes auszulösen (Myers 2007, S. 344).

Der Glockenton wird somit im Verlauf der Konditionierung von einem neutralen Stimulus in einen konditionierten Stimulus (**CS**) umgewandelt. Die erlernte

Reaktion, dass der Speichelfluss des Hundes auf den Glockenton reagiert, wird konditionierte Reaktion (**CR**) genannt (Myers 2007, S. 344).

Watsons Übertragung der Pawlow'schen Erkenntnis auf Menschen

1920 hat Watson die Pawlow'sche Erkenntnis am Menschen geprüft. Er vertrat die Meinung, dass nicht nur das Verhalten von Tieren konditionierbar ist, sondern, dass jegliches Verhalten – auch das von Menschen – konditionierbar sei (Myers 2007, S. 349).

Der bekannteste Versuch war jener mit dem neun Monate alten Jungen „Albert“. Albert hatte keinerlei Angst vor Ratten (= neutraler Stimulus **NS**, keine spezifische Reaktion). Diese Situation verwendete Watson als Ausgangsbasis für seine Studie: Er wollte zeigen, dass es möglich war, diesem Jungen Angst vor Ratten an zu konditionieren (Lefrancois 2003, S. 20).

So hat Watson, immer wenn Albert die Ratte (**NS**) zu sehen bekam, hinter dem Jungen mit einem Hammer auf ein Stahlrohr geschlagen. Dadurch entstand so ein lautes unangenehmes Geräusch (**UCS**), dass Albert vor Furcht erschrak und sofort zu weinen begann (**UCR**). Nach bereits einigen Wiederholungen dieser Stimulus-Reiz Paarung „Ratte“ und „lautes unangenehmes Geräusch“ war Albert darauf konditioniert, Furcht und Schrecken beim Anblick der Ratte zu empfinden. Der zuvor neutrale Stimulus „Ratte“ wurde durch den Vorgang der Konditionierung zum konditionierten Stimulus und löste ab diesem Zeitpunkt bei Albert auch ohne dem UCS die konditionierte Reaktion „Furcht“ aus (Lefrancois 2003, S. 20).

In der Literatur wird die klassische Konditionierung auch als „**Konditionierung vom Typ S**“ bezeichnet, sie folgt folgendem Paradigma (Zeier 1977, S. 202):

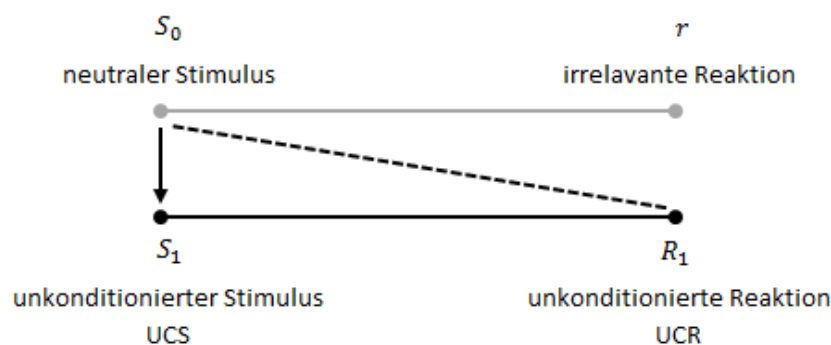


Abb. 20: Konditionierung vom Typ S
(Quelle: Zeier 1977, S. 202)

In dem Paradigma werden zwei Reiz-Reaktions-Verbindungen dargestellt, zuerst jene zwischen S_0 und r : hier ist nur der neutrale Stimulus S_0 relevant, da dieser durch den Vorgang der klassischen Konditionierung zum konditionierten Stimulus wird. Die ursprüngliche Reaktion r auf den neutralen Stimulus S_0 ist für die Betrachtung der klassischen Konditionierung bedeutungslos. Um den Vorgang der klassischen Konditionierung erkennen zu können, ist es nur wichtig, dass r nicht dieselbe Reaktion wie R_1 darstellt, damit diese klar voneinander abgegrenzt werden können.

Die zweite Reiz-Reaktions-Verbindung ist jene zwischen S_1 und R_1 . Diese stellt die unkonditionierte Reaktion auf einen unkonditionierten Stimulus dar (einen Reflex) (Zeier 1977, S. 202).

Durch Kopplung des unkonditionierten Stimuli S_1 mit dem neutralen Stimuli S_0 erwirbt S_0 im Sinne der klassischen Konditionierung die Eigenschaft, die unkonditionierte Reaktion R_1 auszulösen, die zuvor nur durch den unkonditionierten Stimuli S_1 ausgelöst wurde (Zeier 1977, S. 202).

7.1.1.2 Operante Konditionierung nach Skinner

Bei der klassischen Konditionierung nach Pawlow und der Weiterführung durch Watson geht es somit stets um einen unkonditionierten Stimulus, welcher eine unkonditionierte Reaktion (unfreiwilliger Reflex) hervorruft. Es geht also um die Konditionierung von sogenannten „Antwortreaktionen“, die vom Organismus unfreiwillig erfolgen.

Im Gegensatz dazu handelt es sich bei der operanten Konditionierung nach Skinner um eine sogenannte „Wirkreaktion“. Die Grundannahme hierbei ist, dass der Organismus mit seinem Verhalten (begünstigend oder verringernd) auf die Umgebung einwirkt (Angermeier u.a. 1994, S. 6). Ein bestimmtes Verhalten tritt meistens mit der Erwartung bestimmter Konsequenzen auf. Wenn diese Verhaltenskonsequenzen die Wahrscheinlichkeit des Auftretens eines bestimmten Verhaltens erhöhen, schreibt man ihnen eine verstärkende Wirkung zu, und sie werden deshalb „Verstärker“ genannt (Maderthaner 2008, S. 191f.).

Der Verstärker wirkt jedoch nicht auf das vorangehende Verhalten ein. Das wäre unmöglich, da es ja bereits abgeschlossen ist. Der Verstärker begünstigt allein die

Auftrittswahrscheinlichkeit zukünftigen Verhaltens derselben Klasse (Zeier 1977, S. 220).

Er bewirkt, dass ein gezeigtes Verhalten stetig weiterentwickelt, verfeinert und verbessert wird (Skinner 1973, S. 96ff.).

Dieser Zusammenhang ist den meisten Personen nicht bewusst beziehungsweise wird erst durch eine nachträgliche Analyse ihres Verhaltens als Konsequenz von Verhaltensreaktionen begriffen (Skinner 1973, S.78). Durch das Begreifen dieser Zusammenhänge können deren Wirkungsmechanismen bewusst eingesetzt werden, um die Wahrscheinlichkeit gewisser Verhaltensweisen zu beeinflussen (Skinner 1973, S.98).

Bei der operanten Konditionierung handelt es sich um eine **Konditionierung vom Typ R** (Zeier 1977, S. 204):



Abb. 21: Konditionierung vom Typ R
(Quelle: Zeier 1977, S. 204)

Bei der Konditionierung nach dem Typ R stellt **s** einen nicht identifizierbaren und deswegen irrelevanten Auslösereiz dar. **R₀** ist die operante Handlung, auf die eine Verstärkung **S₁** folgt. **(R₁)** ist sodann die Reaktion auf die Verstärkung **S₁**.

Die in der Grafik gezeigte zeitliche Folge ist für die operante Konditionierung verantwortlich.

Damit die Konditionierung stattfinden kann, ist eine operante Handlung notwendig, welche mindestens einmal von selbst auftreten muss. Diese wird nachfolgend verstärkt. Ist die Verstärkung positiv, wird die operante Verhaltenshäufigkeit erhöht. Ist die Verstärkung negativ, wird die operante Verhaltenshäufigkeit verringert. Zur Unterscheidung von positiver und negativer Verstärkung siehe 7.1.1.2.2 Arten von Verstärkern (Zeier 1977, S. 204f).

7.1.1.2.1 Warum verstärken Verstärker im Sinne der operanten Konditionierung?

Menschen und auch Tiere wiederholen natürlicherweise jene Reaktionen, die wohlthuende Gefühle nach sich ziehen. Verhalten, das zum Beispiel mit einem Lächeln oder Lob "belohnt" wird, wird bestärkt, während ein Verhalten, das "Schmerzen" verursacht, in Folge gemieden wird (Skinner 1973, S. 81ff.).

Damit also ein bestimmtes Verhalten verändert wird, benötigt es einer Konsequenz. Und genau diese Rolle der Konsequenz nehmen die Verstärker ein (Zeier 1977, S. 218).

7.1.1.2.2 Arten von Verstärkern

Verstärker werden in primäre (nicht erlernte) und sekundäre (erlernte) Verstärker unterteilt.

Die erste Gruppe, die **primären Verstärker**, sind biologisch angeborene und damit nicht erlernte Reize, so genannte Triebbefriedigungen wie der Sexualtrieb oder die Nahrungsaufnahme (Maderthaner 2008, S. 194).

Es kann aber auch jeder neutrale Reiz, wenn er mehrmals zeitlich und räumlich zusammen mit einem primären Reiz auftritt, zu einem verstärkenden Reiz werden. Er wird somit durch den Vorgang der klassischen Konditionierung zu einem **sekundären Verstärker**. Deshalb nennt man diese zweite Gruppe der Verstärker auch erlernte Verstärker (Angermeier u.a. 1994, S. 35f.).

Sekundäre Verstärker sind zum Beispiel Aufmerksamkeit, Lob, Anerkennung oder auch einfach nur ein Lächeln (Zimbardo 1978, S. 148; Maderthaner 2008, S. 194f.). Einer der bekanntesten sekundären Verstärker ist Geld. Es hat für viele Menschen einen hohen Wert, da es gegen viele andere Verstärker eingetauscht werden kann (Rammsayer/Weber 2010, S. 79).

Abgesehen von der Entstehung des Verstärkers (nicht erlernt vs. erlernt) wird auch zwischen positiven und negativen Verstärkern unterschieden.

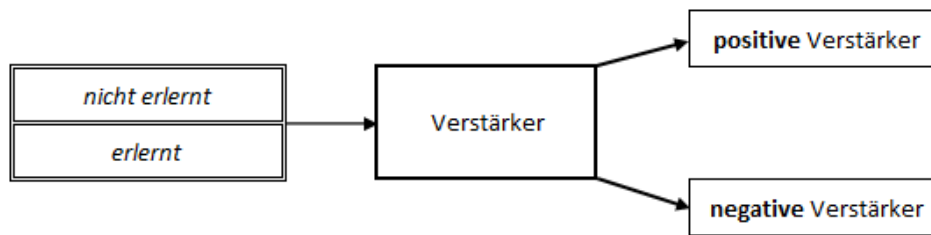


Abb. 22: Überblick über die Entstehung und Unterteilung von Verstärkern

Positive Verstärker möchte der Mensch durch ein bestimmtes Verhalten erwirken. Sie werden also durch ein bestimmtes Verhalten erst hervorgerufen und einer Situation hinzugefügt (Angermeier u.a. 1994, S. 36). Positive Verstärker können weiter in

- materielle,
- soziale und
- Handlungsverstärker

unterteilt werden (Rammsayer/Weber 2010, S. 78).

Ein materieller Verstärker ist zum Beispiel eine neue wertvolle Armbanduhr oder ein anderer Gegenstand mit materiellem Wert. Soziale Verstärkung tritt ein, wenn man jemanden lobt oder ihm Anerkennung zukommen lässt. Handlungsverstärker sind Aktivitäten, die quasi als Belohnung unternommen werden, wie zusammen in den Vergnügungspark oder ins Kino gehen.

Negative Verstärker werden durch ein bestimmtes Verhalten vermieden. In diesem Fall versucht der Mensch, durch sein Verhalten das Auftreten der negativen Verstärkung zu verhindern oder zumindest zu reduzieren (Angermeier u.a. 1994, S. 36).

Unabhängig davon, ob die Verstärkung primär oder sekundär, positiv oder negativ stattfindet, verändert sich die Verhaltenshäufigkeit durch die Verstärkung (Angermeier u.a. 1994, S. 37).

Wie lange es dauert, bis der Mensch eine neue Verhaltensweise erlernt hat, und wie beständig diese neue Verhaltensweise ist, hängt unter anderem von der Häufigkeit, Regelmäßigkeit und Intensität der Verstärkung ab und wird in sogenannten Verstärkungsplänen definiert (Rammsayer/Weber 2010, S. 79).

So kann zwischen einer *kontinuierlichen* und einer *intermittierenden Verstärkung* differenziert werden:

Erfährt eine Person jedes Mal nach Ausführen einer Handlung die Verstärkung, nennt man das *kontinuierliche Verstärkung*. Diese hat zum Vorteil, dass man sehr schnell lernt. Allerdings verlernt der Organismus auch wieder sehr rasch, sobald keine Verstärkung mehr eintritt (Rammsayer/Weber 2010, S. 79ff.).

Bei einer *intermittierenden Verstärkung* wird der Verstärker nicht jedes Mal eingesetzt, sondern wird entweder in einem bestimmten Intervall oder bei einem bestimmten Anteil, einer Quote, der Verhaltenssituationen angewendet (Rammsayer/Weber 2010, S. 79ff.).

7.1.1.2.3 Einordnung der Wirkung der Zufriedenheitsfrage in die Theorie der Konditionierung

In der tele.ring ICCA Studie wurde beobachtet, dass die wahrgenommene Zufriedenheit der Kunden anstieg, wenn die Agenten die Zufriedenheitsfrage gestellt haben, und wieder zurückging, wenn die Agenten diese nicht mehr stellten.

Einer der fünf Erklärungsansätze in dieser Arbeit ist, dass durch das Stellen der Zufriedenheitsfrage ein Konditionierungsvorgang beim Agenten ausgelöst wird.

Generell verläuft ein Kundengespräch in folgender Weise: Es findet eine kurze Kundenbegrüßung statt. Danach vermittelt der Kunde sein Anliegen, und der Agent versucht dieses auf positive Weise zu lösen. Ist das dem Agenten gelungen, verabschiedet er sich, und das Gespräch wird beendet.

Nun kommt ein neues Element, die Zufriedenheitsfrage, in den Gesprächsablauf hinzu. Und zwar fragt der Agent direkt nach seinem Service (also nach der Erledigung des Kundenanliegens) und noch vor der Verabschiedung den Kunden nach dessen Zufriedenheit. Der Kunde wird noch im Gespräch aufgefordert, seine persönliche Wahrnehmung zum Gespräch widerzugeben, also dem Agenten direkt mittels Kundenstatement Feedback zu übermitteln. Dieses Feedback kann sowohl positiv als auch negativ ausfallen, je nachdem ob der Kunde mit dem Service, also dem Verhalten des Agenten, zufrieden war oder nicht.

Da der Agent mit seinem Verhalten auf die Umgebung, nämlich den Kunden und sein anschließendes Feedback, einwirkt, handelt es sich dabei um eine

Wirkreaktion, also einer operanten Konditionierung nach dem Typ R (siehe Abb. 21, S. 59).

Im Kundengespräch wird das gesamte Verhalten des Agenten (von der Begrüßung über die Lösung des Kundenanliegens bis hin zur Zufriedenheitsfrage) als R_0 , also als operante Handlung, angesehen. Worauf eine Reaktion des Kunden (das Kundenstatement) folgt. **Das Kundenstatement wird als Verstärker (S_1) gedeutet.** Diese Verstärkung konditioniert dann das weitere Verhalten des Agenten in seinen zukünftigen Kundengesprächen (R_1).

Bei der Verstärkerart in der tele.ring Studie handelt es sich um einen sekundären Verstärker. Dieser kann je nach Gespräch in beide Richtungen, positiv und negativ, auftreten.

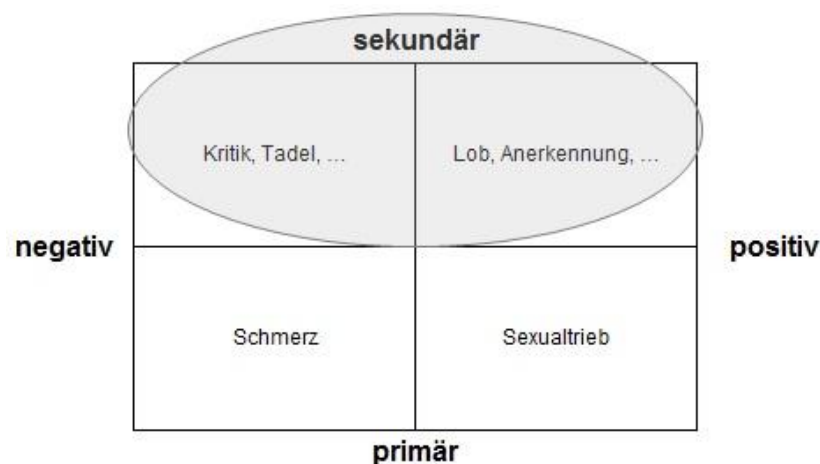


Abb. 23: Verstärker, welche in der ICCA Studie zum Einsatz kommen

Wie aus Abb. 23 ersichtlich, ist der *Verstärker ein positiver*, wenn der Kunde den Agenten lobt und anerkennt. Er also mit dem Verhalten des Agenten zufrieden war. Als *negativer Verstärker* wirkt das Feedback, wenn der Kunde Kritik äußert oder sich beschwert.

In der tele.ring Studie wurde ursprünglich mit einer kontinuierlichen Verstärkung geplant, da in jedem Gespräch nach der Zufriedenheit des Kunden gefragt werden sollte und somit in jedem Gespräch ein verstärkendes Element auftauchen würde.

Dies scheiterte jedoch einerseits an der konsequenten Umsetzung seitens der Agenten, andererseits schlug eine kontinuierliche Verstärkung aufgrund der Kunden fehl: Nicht ausnahmslos jeder Kunde, der nach seiner Zufriedenheit gefragt wurde, hatte diese auch per Statement wiedergegeben. Manche Kunden beendeten das Gespräch zuvor oder wollten kein Statement zu ihrer Zufriedenheit abgeben.

Somit zeigte sich letztendlich eine Quotenverstärkung: Mittels Silent Monitoring wurde ermittelt, dass bei rund 80% aller Gespräche die Agenten die Zufriedenheitsfrage gestellt hatten und ein Feedback vom Kunden erhielten.

Zusammengefasst wird der Prozess der Zufriedenheitsfrage im Sinne der operanten Konditionierung wie folgt: Durch Stellen der Zufriedenheitsfrage fordert der Agent Feedback vom Kunden ein. Er selbst schafft also die Voraussetzung für seine operante Konditionierung. Der Agent lernt dann durch die Verstärkung (das Kundenstatement), welches Verhalten in welcher Weise auf den Kunden wirkt. Der Agent entwickelt und verfeinert sein Verhalten in jene Richtung, dass das Kundenfeedback ein positives wird. Denn dadurch erhält der Agent Lob, Anerkennung und ein Dankeschön. Zeitgleich erkennt er, welches Verhalten vom Kunden unerwünscht ist, und zu Kritik beziehungsweise Tadel im Feedback führt. Dieses Verhalten wird der Agent in weiterer Folge vermeiden.

Zuletzt soll nun die Wirkung der operanten Konditionierung grafisch veranschaulicht werden:



Abb. 24: Der Wirkungsprozess der operanten Konditionierung

7.1.2 Reparatur- und Lernfunktion

Neben der Verhaltensänderung durch die operante Konditionierung, die im Abschnitt zuvor beschrieben wurde, entsteht durch Stellen der Zufriedenheitsfrage ein weiterer Faktor beim Agenten, wodurch eine Kundenzufriedenheitserhöhung vermutet wird.

Durch Stellen der Zufriedenheitsfrage fordert der Agent eine Kundenaussage ein, wodurch er nicht nur die Möglichkeit erhält, aus eigener Abschätzung sondern auch durch das direkte Feedback des Gesprächspartners zu erkennen, ob dieser zufrieden oder unzufrieden ist.

Aktive unzufriedene Kunden werden diese Chance sofort nutzen, um ihrer Beschwerde freien Lauf zu lassen. Aber auch manche passiven unzufriedenen Kunden, die eine Kritik zuvor für sich behalten hätten, werden reagieren. Einige werden, da sie unzufrieden sind, die Frage nach der Zufriedenheit vielleicht als „provokant“ oder „unverschämte“ empfinden und sich dadurch erst recht zu einer Aussage überwinden.

Entweder merkt der Agent dann anhand der Art und Weise dieser Kundenaussage (Stimmlage, Wortwahl oder Lautstärke), dass dieser nicht zufrieden ist, oder aber der Kunde teilt ihm dies in Form einer Beschwerde direkt mit.

Jedenfalls entsteht dadurch für den Agenten die Möglichkeit, das Gespräch neu aufzurollen. Hier kann individuell entweder eine komplett neue Lösung gefunden werden oder auch einfach nur der alte Lösungsansatz verbessert oder auf eine andere Weise erklärt werden.

Die Chance, ein nicht zufriedenstellendes Gespräch in ein zufriedenstellendes umzuwandeln, wird aufgrund der Frage nach der Zufriedenheit wesentlich erhöht.

7.1.2.1 Reparaturfunktion - Beschwerdezufriedenheit

Je nach Nutzung und Umsetzung dieser Chance kann also eine Beschwerdezufriedenheit entstehen.

Der Kunde wird bei diesem zweiten Anlauf einen neuen Bewertungsprozess gemäß des C/D Paradigmas (siehe 2.2 Theoretischer Hintergrund - Zufriedenheit) durchleben.

Abb. 25 zeigt, dass je nachdem, ob der Umgang des Agenten mit der Beschwerde die Erwartungen (über-)erfüllt oder nicht erfüllt, der neue Bewertungsprozess des Kunden in Beschwerdezufriedenheit oder Beschwerdeunzufriedenheit resultiert (Brock 2009, S. 28).

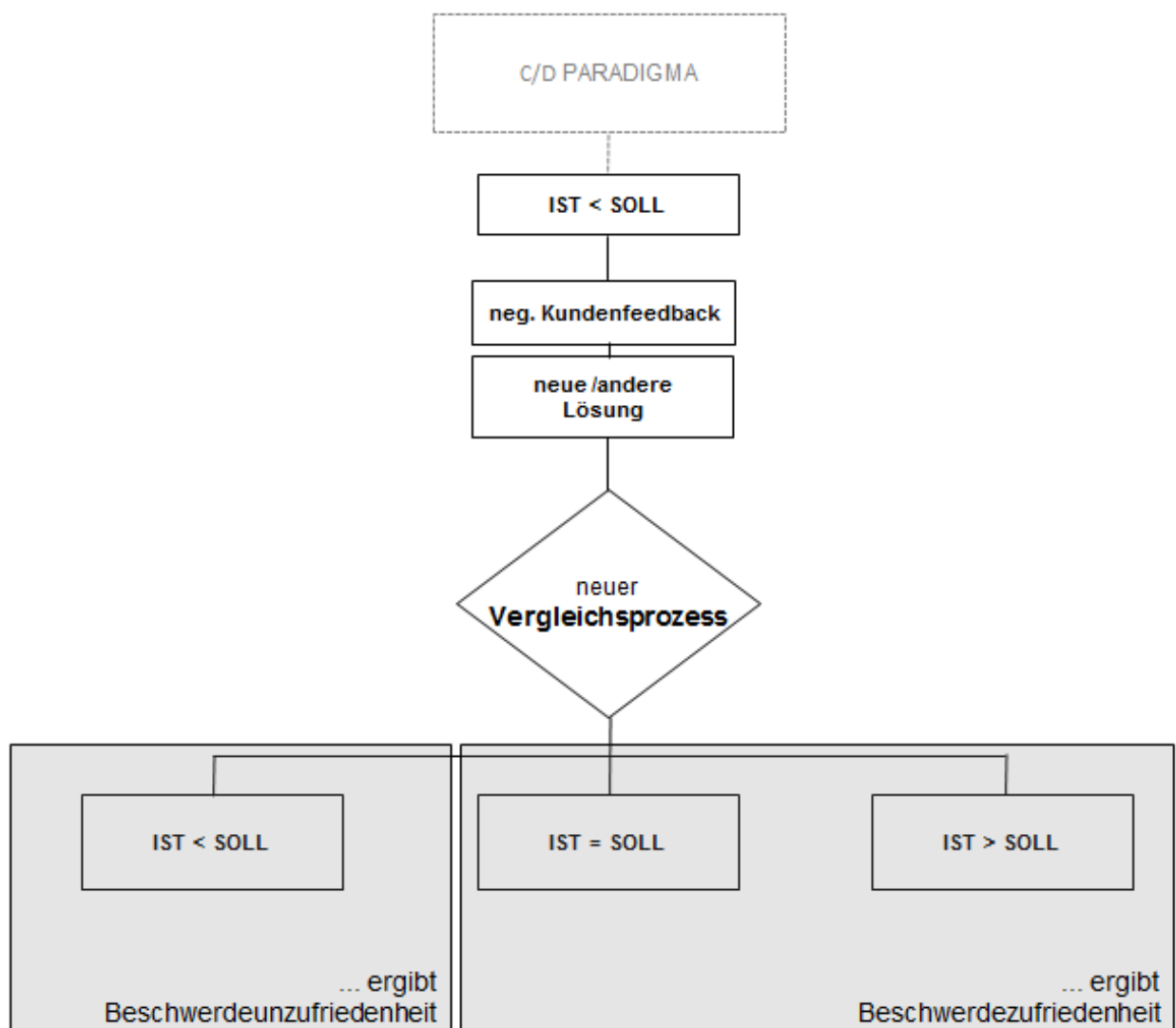


Abb. 25: Beschwerdezufriedenheit nach dem C/D Paradigma
(Quelle: in Anlehnung an Brock 2009, S. 30)

7.1.2.2 Lernfunktion

Zusätzlich zur Möglichkeit der Reparatur des Gespräches und die dadurch mögliche Umwandlung der Beschwerde in Beschwerdezufriedenheit gibt es in diesem Kontext auch eine zweite Funktion der Zufriedenheitsfrage: Durch die Einforderung des Kundenstatements erhält der Agent direktes Feedback zu seinem vorangegangenen Verhalten. Dieses Feedback kann konstruktiv genutzt werden, um Verbesserungspotential zu erkennen.

Erhält der Agent zum Beispiel immer wieder negatives Feedback zu einem bestimmten Erklärungsansatz, dann kann er dieses Feedback dazu nutzen, das nächste Mal einen anderen, besseren Erklärungsansatz zu verwenden.

Das bedeutet, es gibt neben der kurzfristigen „Reparaturfunktion“ auch eine langfristige kontinuierliche „Lernfunktion“, die durch Einfordern des Feedbacks aktiviert wird (Simon/Homburg 1997, S. 284).

7.1.2.3 Grafischer Wirkungsprozess „Reparatur- und Lernfunktion“

Auch diese Funktionen sollen grafisch anhand des Agent-Kunden-Prozesses dargestellt werden:

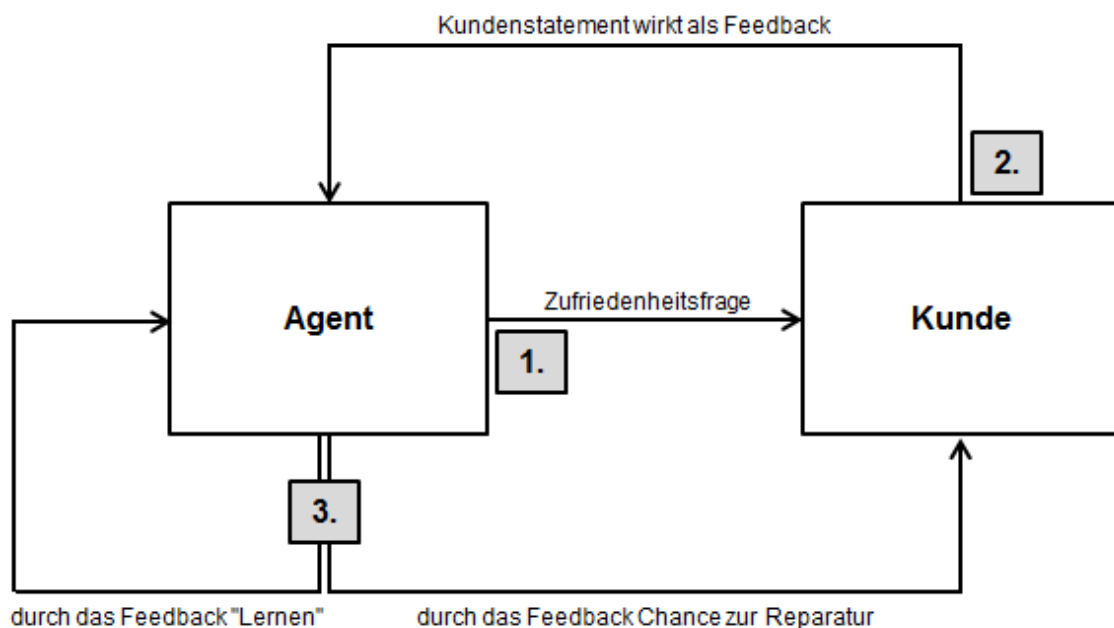


Abb. 26: Der Wirkungsprozess der Reparatur- und Lernfunktion

7.2 Wirkungen auf den Kunden

Eine wichtige zu untersuchende Frage ist nun, welche Auswirkungen durch das Stellen der Zufriedenheitsfrage auf den Kunden entstehen.

Bei dieser Betrachtung muss vorab unterschieden werden, wie der Kunde auf die Frage reagiert. Je nachdem, ob sich der Kunde zufrieden (positives Kundenstatement) oder unzufrieden (negatives Kundenstatement) äußert, werden unterschiedliche Wirkungsmechanismen angenommen, welche auf verschiedenen Theorien basieren:

Positives Statement vom Kunden

- Gefühl-als-Information-Theorie (siehe 7.2.1.1)
- Public Commitment im Rahmen der Konsistenztheorie (siehe 7.2.1.2)

Negatives Statement vom Kunden

- Theorie der Entladungsmöglichkeit negativer Emotionen bei einem negativen Statement des Kunden (siehe 7.2.2)

Um diese Wirkungsmechanismen nachvollziehen zu können, werden jeweils zuerst die zugrunde liegenden Theorien vorgestellt, um sie dann am praktischen Beispiel der tele.ring ICCA anzuwenden.

7.2.1 Positives Statement vom Kunden

Äußert sich der Kunde positiv über das vorangegangene Service, kann dieses zufriedene Kundenstatement zwei Wirkungsmechanismen auslösen. Einerseits haben diese Wirkungsmechanismen Wurzeln in der Gefühl-als-Information-Theorie, andererseits, durch das Tätigen eines sogenannten „Public Commitments“, in der Konsistenztheorie.

7.2.1.1 Gefühl-als-Information-Theorie

Die Gefühl-als-Information-Theorie geht davon aus, dass Menschen ihre kognitiven, emotionalen und körperlichen Empfindungen als Informationsquelle heranziehen. Das resultiert darin, dass die Bewertungsurteile häufig mit den aktuellen Gefühlen der Menschen übereinstimmen, also kongruent sind (Schwarz/Clore 2007, S. 386).

Oft ist das auch sehr sinnvoll und wichtig, denn durch das Hören auf die Gefühle kann man sehr rasch sehr komplexe Zusammenhänge einschätzen und bewerten (Schwarz/Clore 2007, S.386).

Gleichzeitig ist es aber auch schwierig, abzuschätzen, ob das aktuelle Gefühl tatsächlich vom zu beurteilenden Gegenstand (oder der zu beurteilenden Situation) ausgelöst wurde, oder doch nur ein zufälliges Gefühl ist, das durch etwas ganz anderes hervorgerufen wurde (Schwarz/Clore 2007, S.386).

Solange der Mensch darauf nicht explizit hingewiesen wird oder ihm selbst nicht bewusst ist, dass das aktuelle Gefühl einen anderen Auslöser hat, ordnet er das momentan empfundene Gefühl unbewusst und automatisch der aktuellen Situation zu (Schwarz/Clore 2007, S.387).

Dieser Effekt zeigte sich deutlich in einer Studie von Schwarz und Clore: Hier wurden Teilnehmer mittels Telefoninterview zu ihrer aktuellen Lebenszufriedenheit befragt. Wenn die Teilnehmer an sonnigen Tagen kontaktiert wurden, berichteten sie von einer höheren Lebenszufriedenheit und einer glücklicheren Stimmung. Wurden Teilnehmer jedoch an regnerischen Tagen kontaktiert, waren sie im Vergleich zu den anderen mit ihrem Leben weniger zufrieden und unglücklicher. Dieser Unterschied wurde jedoch beseitigt, wenn der Interviewer die Teilnehmer im Telefongespräch kurz auf die aktuelle Wetterlage ansprach. Allein durch dieses Ansprechen wurde den Teilnehmern das aktuelle Wetter und der etwaige Zusammenhang mit ihrer gegenwärtigen Stimmungslage ins Bewusstsein gerufen. Die Teilnehmer konnten somit die aktuelle Gefühlslage als „nicht zugehörige Informationsquelle“ identifizieren (Schwarz/Clore 2007, S.389).

Man kann dieses Heranziehen von Gefühlen als vereinfachende heuristische Herangehensweise verstehen, welche der Mensch vor allem in folgenden Situationen verwendet (Schwarz/Clore 2007, S.395):

- Der zu beurteilende Gegenstand oder die zu beurteilende Situation ist selbst affektiver Natur (zum Beispiel bei Fragen zum Wohlbefinden oder zur Lebenszufriedenheit).
- Es herrscht Zeitdruck bei der Urteilsfindung.

- Es sind keine oder nur wenig (andere) Informationen vorhanden beziehungsweise zu dem Zeitpunkt zugänglich.
- Die Urteilsfindung stellt sich als sehr komplex und aufwendig dar.

7.2.1.2 Konsistenztheorie

Der Mensch hat das Bestreben, in Harmonie mit sich selbst und seinen eigenen Handlungen zu leben (Zimbardo 1978, S.445).

Diese zentrale Verhaltensannahme findet man in verschiedenen Theorien wieder: So entwickelte Fritz Heider dementsprechend 1946 die Balance Theorie und auch Theodore Newcombs „ABX Communication Model“ (1953) basiert auf dieser Überlegung (Cialdini 2004, S. 91).

Leon Festingers „Theorie der kognitiven Dissonanz“ ist der formal am besten entwickelte Ansatz: Demnach entstehen Inkonsistenzen (Dissonanzen), wenn kognitive Elemente aufeinander treffen, welche nicht zusammenpassen und somit zueinander inkonsistent (unharmonisch) sind (Zimbardo 1978, S. 445f.).

Die grundlegenden Elemente der Dissonanztheorie sind die „kognitiven Elemente“. Das können konträre Meinungen, nicht zueinanderpassende Verhaltensweisen, gegensätzliche Kenntnisse über Gegenstände oder Tatsachen aber auch zueinander in Widerspruch stehende Wissensinhalte sein (Festinger 1978, S. 15, Mucchielli 1975, S. 52).

Entstehen also solche Dissonanzen, so werden dadurch kognitive Spannungen beim Individuum ausgelöst, welche als unangenehm empfunden werden. Angetrieben von diesen kognitiven Spannungen wird das Individuum versuchen, diese aufzulösen oder zumindest zu reduzieren (Festinger 1978, S. 16).

Zur Reduktion beziehungsweise zum Auflösen dieser kognitiven Spannung stehen dem Individuum verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung (Festinger 1978, S. 256; Mucchielli 1975, S. 53):

- Verhaltensänderung
- Bedeutungsänderung einer der zur Spannung führenden Kognition
- Beseitigung inkonsistenter (dissonanter) Kognitionen

- Ergänzung um zusätzliche konsistente (konsonante) Kognitionen
- Einstellungsänderung

Als Veranschaulichung der Reduktionsmöglichkeiten der kognitiven Spannungen soll das „Raucherproblem“ dienen: Eine gesundheitsbewusste Person raucht, gleichzeitig ist sich diese Person aber darüber im Klaren, dass Rauchen Lungenkrebs auslösen kann. Somit treffen zwei kognitive Elemente aufeinander, welche bei der Person eine Dissonanz hervorrufen. Die Person wird nun bestrebt sein, die dadurch entstehende kognitive Spannung aufzulösen oder sie zumindest zu reduzieren.

Während dies die eine Person darüber macht, indem sie aufgrund des Krebsrisikos wirklich aufhört zu rauchen (**Verhaltensänderung**), wird eine andere Person, zum Beispiel ein Soldat im Einsatzgebiet, die Bedeutung des Krebsrisikos ändern. Denn die akuten Frontrisiken werden von dem Soldaten um ein Vielfaches höher wahrgenommen, als das Krebsrisiko, und so kommt er zu dem Entschluss, dass der Krebs wohl das kleinste seiner Probleme sei (**Bedeutungsänderung**).

Eine weitere Person wird nun das Krebsrisikoargument entkräften, indem sie sich sagt, dass das schon alles so sein kann, aber für sie selbst nicht zutrifft (**Beseitigung der dissonanten Kognition**). Denn ihr Vater wurde trotz Rauchens 95 Jahre alt und ist nicht an Lungenkrebs erkrankt.

Oder eine andere Person wird sich sagen, dass das Risiko, an Krebs zu erkranken bei ihr aufgrund der Lebensweise generell gering ist, aber das des Herzinfarktes aufgrund des Stresses viel höher ist. Und genau dagegen hilft ihr die Entspannungszigarette, was eine **Ergänzung um eine zusätzliche konsonante Kognition** darstellt.

Eine ihr Leben lang durchaus auf Gesundheit bewusste Person kann mit dem Alter eine **Einstellungsveränderung** in der Art erfahren, dass ihr mit 70 Jahren der Genuss im Leben wichtiger ist, als die Gesundheit.

Welche der verschiedenen Varianten schlussendlich für die Auflösung beziehungsweise Verringerung der Dissonanz genutzt wird, ist individuell, wobei hier generell das „Ökonomieprinzip“ gilt. Dieses besagt, dass ein Individuum jene

Möglichkeit wählt, mit der die geringste Anstrengung verbunden ist (Maderthaner 2008, S. 340).

So dient **konsistentes Verhalten** einerseits dazu, dissonante Spannungen und deren Beseitigungsaufwand zu vermeiden, andererseits ist laut Cialdini eine automatische Konsistenz im Leben der Menschen oft bequem und ausreichend. So hilft konsistentes Verhalten den Menschen dabei, nicht dauernd Situationen neu bewerten, analysieren und entscheiden zu müssen. Denn dies würde einen enormen Energieaufwand bedeuten und viel Zeit kosten. Hat man sich einmal über etwas eine Meinung gebildet, kann man darauf aufbauend ein vorab entwickeltes Konsistenzverhalten automatisch abrufen, wenn Entscheidungen zu treffen sind, die dieser gespeicherten Situation ähnlich sind. Dieser Automatismus erleichtert den Menschen das Leben ungemein (Cialdini 2004, S. 93).

So effizient diese automatische Konsistenz oft ist, so birgt sie doch eine große Gefahr in sich: Denn dadurch neigt man auch dazu, automatisch konsistent zu reagieren, wenn es nicht von Vorteil ist. So wirkt eine automatische Konsistenz in der einen oder anderen Situation schnell als Denkblockade. Man macht sich nicht mehr die Mühe „aktiv“ zu überlegen, sondern „re-agiert“ zwangsläufig nur mehr (Cialdini 2004, S. 97).

Zusätzlich verbindet man mit inkonsistenten oder konsistenten Handlungen unterschiedlich erstrebenswerte Persönlichkeitseigenschaften. Menschen, die inkonsistentes Verhalten an den Tag legen, werden häufig als wankelmütig, verwirrt, unzuverlässig und falsch angesehen (Cialdini 2004, S. 92).

Hingegen werden Menschen, die in ihren Aussagen und Handlungen sehr konsistent erscheinen, normalerweise mit Persönlichkeitseigenschaften wie vernünftig, zuverlässig, klug und ehrlich beschrieben (Cialdini 2004, S. 92).

Fasst man diese Gedankengänge zusammen, erkennt man, dass im Menschen durch

- das Streben nach Auflösung beziehungsweise Reduzierung von kognitiven Dissonanzen,
- die lebenserleichternde Effizienz der automatischen Konsistenz und

- der Verbindung von konsistentem Verhalten mit erstrebenswerten Persönlichkeitseigenschaften

ein hoher **innerer Druck** aufgebaut wird, sich konsistent zu verhalten. Dieser **innere Druck** wird zusätzlich verstärkt, wenn der Mensch ein öffentliches Statement, ein sogenanntes „**Public Commitment**“, tätigt.

Legt sich das Individuum auf eine Aussage öffentlich fest oder nimmt in der Öffentlichkeit einen bestimmten Standpunkt ein, folgt dann das Bestreben, diesem Public Commitment treu zu bleiben, also konsistent zu handeln (Cialdini 2004, S. 101). Denn durch die Öffentlichkeit der Aussage kommt zusätzlich zu dem **inneren Druck**, die Inkonsistenz zu verringern, nun auch ein **äußerer Druck** hinzu: Nämlich nach dem Bild zu handeln, das andere von einem haben, um somit auch konsistent nach außen hin aufzutreten (Cialdini 2004, S. 114).

Somit sind öffentliche Aussagen viel stabiler und änderungsresistenter als private Gedanken (Zimbardo 1978, S. 446).

Für den Einfluss eines Public Commitments gibt es bestimmte Voraussetzungen, welche erfüllt sein müssen (Cialdini 2004, S. 110). Das „Public Commitment“ muss

- aktiv,
- freiwillig,
- öffentlich und
- mit Anstrengung verbunden sein.

Doch auch wenn es sich bei einem Public Commitment nur um eine der Höflichkeit entsprechenden Routineantwort handelt, strebt der Mensch in weiterer Folge danach, mit ihr konsistent zu bleiben (Cialdini 2004, S. 103).

7.2.1.3 Einordnung der Wirkung der Zufriedenheitsfrage in die Gefühl-als-Information-Theorie und Konsistenztheorie

Bei der **ICCA Befragung** handelt es sich um eine telefonische Befragung zwei bis drei Tage nach Stattfinden des eigentlichen **Servicegespräches** zwischen

Kunden und Agenten. Durch diese zeitliche Entfernung der ICCA Befragung zum Servicegespräch besteht das Risiko, dass sich Kunden nicht mehr genau an das Servicegespräch erinnern können. Zusätzlich herrscht bei der Beurteilung ein Zeitdruck, denn dem Kunden wird im Telefoninterview die Frage nach seiner Zufriedenheit gestellt, welche er sofort beantworten soll.

Durch diese Gegebenheiten der ICCA Befragung besteht die Gefahr, dass laut **Gefühl-als-Information-Theorie** von Schwarz und Clore bei der Kundenbeurteilung des Servicegespräches unpassende Gefühle, welche ursprünglich nichts mit dem Servicegespräch zu tun haben, eine Wirkung zeigen und die Aussage des Kunden beeinflussen.

Diesen Effekt reduziert die Zufriedenheitsfrage, indem durch ihr Stellen ein **Public Commitment** initiiert wird. Denn dadurch fordert der Agent eine Beurteilung noch im Servicegespräch selbst ein und zieht die Beurteilung des Kunden zeitlich nach vorne. Durch das Eingehen eines Public Commitments, auch wenn es nicht gegenüber einer „großen Öffentlichkeit“, sondern „nur“ in der Gegenwart des Agenten stattfindet, wird die Kundenbeurteilung stabiler und änderungsresistenter als wenn der Kunde kein Public Commitment getätigt hätte. Der Kunde wird vermutlich bei der späteren ICCA Befragung entsprechend der **Konsistenztheorie** seine Zufriedenheitsbeurteilung **konsistent** zu seinem vorangegangenen Kundenstatement abgeben und so gleichzeitig den möglichen negativen Effekt der Gefühl-als-Information-Theorie reduzieren.

Zum Abschluss sollen noch die Wirkung der Gefühl-als-Information-Theorie und die des Public Commitments im Rahmen der Konsistenztheorie in Abb. 27 grafisch veranschaulicht werden.

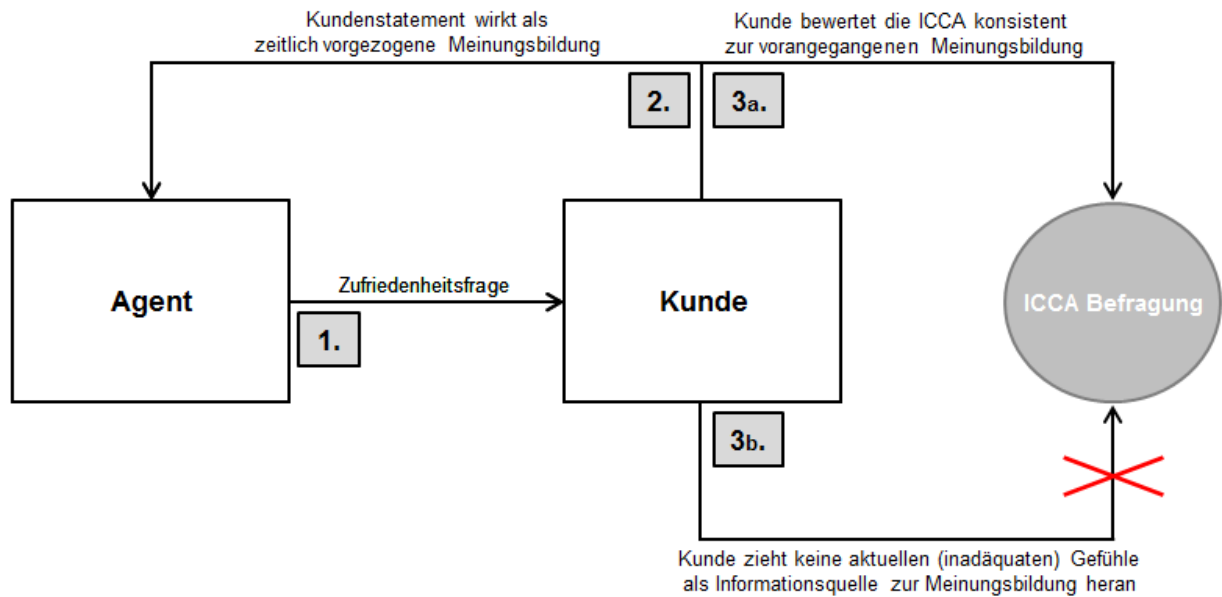


Abb. 27: Der Wirkungsprozess der Gefühl-als-Information-Theorie

7.2.2 Negatives Statement vom Kunden

Äußert sich der Kunde negativ über das vorangegangene Service, kann dies als eine Art Beschwerde angesehen werden. Das Einfordern eines Kundenstatements mittels Zufriedenheitsfrage erhöht somit die Beschwerdehäufigkeit der unzufriedenen Kunden, da auch der eine oder andere passive „Unzufriedene“ sich nun zu Wort melden wird.

Das hat neben der Reparatur- und Lernfunktion auf der Seite des Agenten (siehe 7.1.2 Reparatur- und Lernfunktion) auch Auswirkungen auf der Kundenseite: In einer Studie von Nyer (2000) konnte gezeigt werden, dass sich Unzufriedenheit durch den Vorgang des Beschwerens signifikant reduziert.

Die Beschwerde an sich wirkt wie ein erlösendes Ventil, über das negative Gefühle abgelassen werden können. Allein durch dieses „**Entladen**“ des Ärgers, der Enttäuschung oder Wut vermindert sich das negative Gefühl und damit in Folge auch der Grad der Unzufriedenheit beim Kunden (Nyer/Gopinath 2005, S. 938, zit. nach Kowalksi 1996, S. 179-196).

Im Zuge einer Automobil-Studie konnten Nyer und Gopinath (2005, S.945f.) die folgenden, für diese Arbeit relevanten Kernaussagen prüfen und stützen:

- a. Unzufriedene Kunden, die sich beschwerten, erfahren eine stärkere Reduzierung der Unzufriedenheit als jene, die sich nicht beschwerten.
- b. Unzufriedene Kunden, die sich beschwerten, zeigen in weiterer Folge eine geringere negative Mund-zu-Mund Propaganda als unzufriedene Kunden, die sich nicht beschwerten.

In diesem Zusammenhang liegt ein anderer Gedanke nahe: „Wenn durch die Äußerung einer Beschwerde die Unzufriedenheit reduziert wird, könnte nicht selbiges mit der Zufriedenheit passieren, wenn man sich bei der Befragung positiv äußert?“.

Die Studie von Nyer und Gopinath (2005, S. 948) konnte diese Annahme widerlegen. Durch die Artikulation eines positiven Feedbacks bleibt die darauf folgende Zufriedenheit und etwaige Mund-zu-Mund Propaganda dieselbe. Die Äußerung hat in diesem Zusammenhang somit keinen zufriedenheitsändernden Einfluss.

Ein wichtiger Faktor ist, dass die Beschwerde vom Kunden aktiv geäußert werden muss, um den genannten Effekt der Entladung auszulösen.

Die Annahme, dass im Sinne einer Kundenorientierung alleine schon das Anbieten einer Beschwerdemöglichkeit zu einem Entladen und dadurch zur Reduktion der Kundenunzufriedenheit kommt, wurde in der Studie von Nyer und Gopinath (2005, S. 946) entkräftet. Bei jenen Studienteilnehmern, welche zwar die Möglichkeit zur Beschwerde bekamen, aber diese nicht nutzten, wurde keine Reduzierung ihrer Unzufriedenheit gemessen.

Den Kunden also zur aktiven Äußerung seiner Unzufriedenheit zu bringen, ist der ausschlaggebende Faktor für diesen Effekt.

Abb. 28 soll den Effekt der Entladung bei unzufriedenen und zufriedenen Kunden grafisch veranschaulichen.

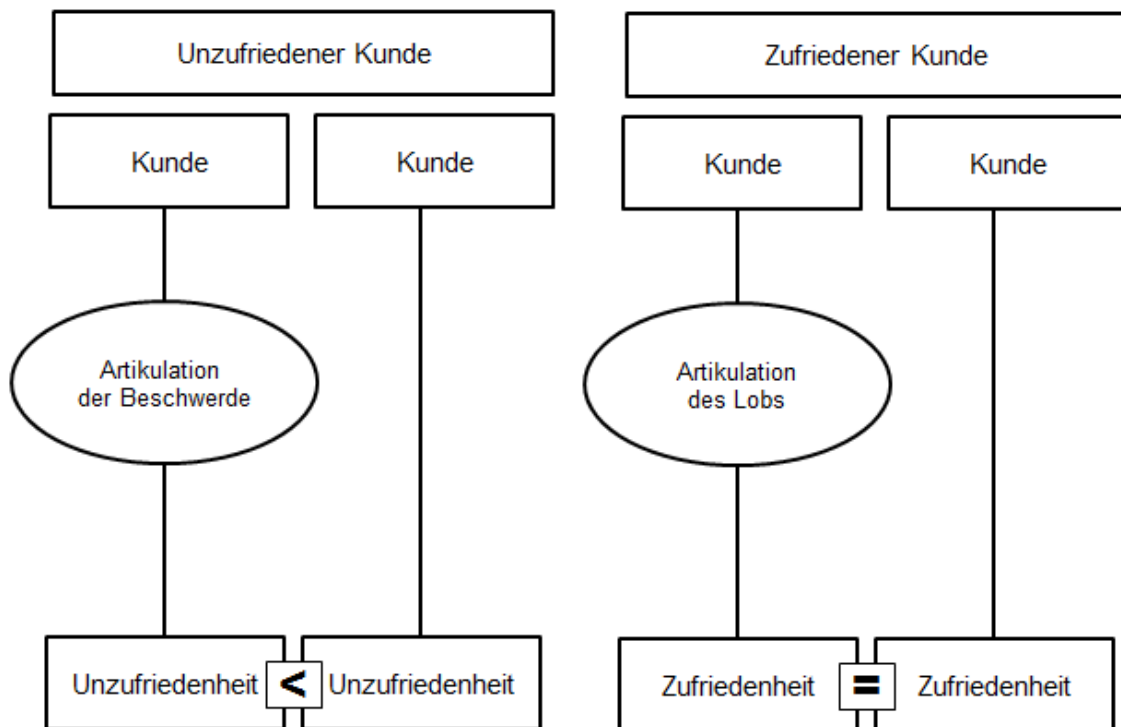


Abb. 28: Vergleich von Kunden mit und ohne Beschwerde- bzw. Lobaktivität

Wenn man diese Erkenntnis auf die tele.ring Studie anwendet, kommt man zu folgenden Erklärungsansätzen für die ICCA Steigerung, welche danach in Abb. 29 als Wirkungsprozess grafisch dargestellt werden sollen:

Durch aktives Einfordern eines Kundenstatements mittels Zufriedenheitsfrage wird der unzufriedene Kunde aufgefordert, ein Statement in Form einer Beschwerde abzugeben. Dadurch entsteht der geschilderte Entladungsvorgang, durch welchen sich in Folge die Unzufriedenheit beim Kunden reduziert. Dies wird in der späteren ICCA Befragung als Zufriedenheitssteigerung registriert.

Denn es wird angenommen, dass jene unzufriedene Kunden, die sich zuvor beschwert haben, bei der ICCA Befragung statt einem „Unzufrieden“ (-200) eine weniger negative Beurteilung, wie zum Beispiel ein „Eher unzufrieden“ (-100) oder ein „Zufrieden“ (+/-0), abgeben. Dadurch wird der gesamte ICCA Wert bei der Mittelwertberechnung erhöht.

Ein positiver Nebeneffekt der Entladung ist, dass sich durch den aktiven Beschwerdevorgang, der durch die Zufriedenheitsfrage initiiert wird, eine typische

Folge der Unzufriedenheit, nämlich die negative Mund-zu-Mund Propaganda (siehe 2.3. Folgen zufriedener und unzufriedener Kunden) verringert.

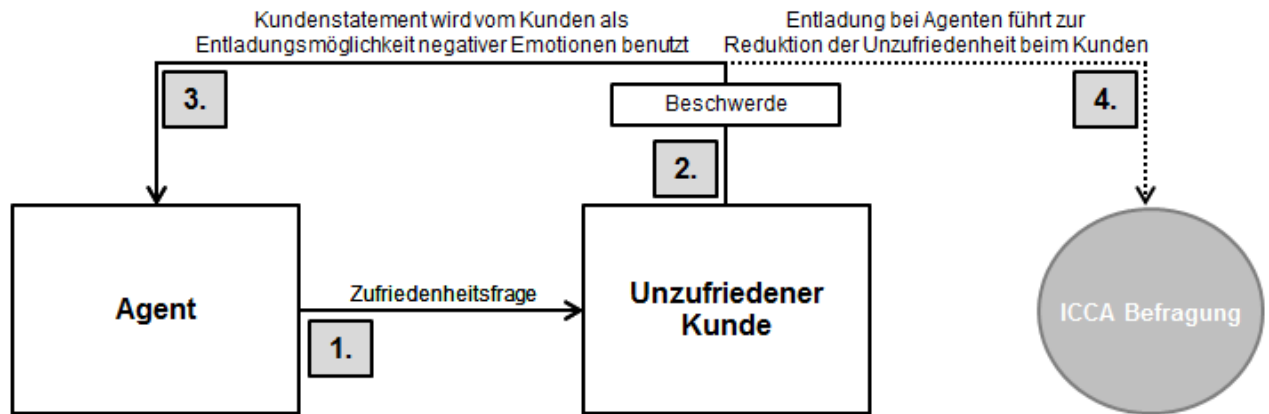


Abb. 29: Der Wirkungsprozess der Entladung von negativen Gefühlen

7.3 Wirkungsprozess - Komplexdiagramm

Setzt man die fünf Wirkungsprozesse zu einem Komplexdiagramm zusammen, kommt man zur folgenden Übersicht:

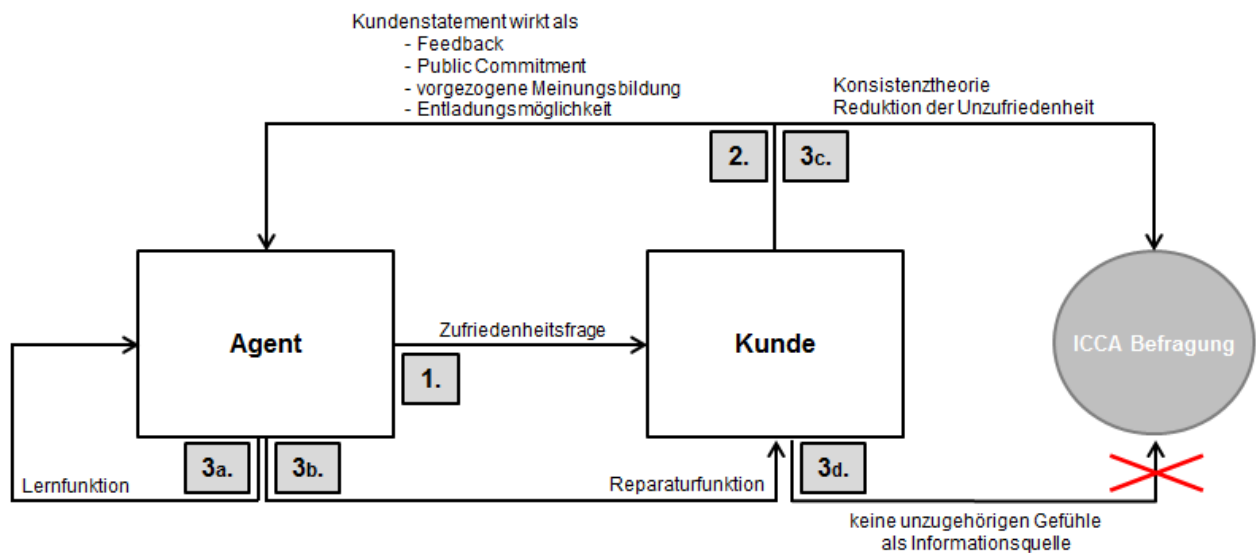


Abb. 30: Der gesamte Wirkungsprozess

So entstehen durch das simple Einfordern eines Kundenstatements zwei Wirkungen auf den Agenten und drei auf den Kunden, welche in Folge nicht nur die wahrgenommene Kundenzufriedenheit gemessen durch die ICCA steigen lassen, sondern auch die Qualifikation des Agenten kontinuierlich erhöhen.

8 Implementierung der Frage in die Gesprächskultur

In diesem Stadium der Studie kannte man nun schon die Erklärungsansätze und dahinter liegenden Theorien. Jetzt soll die Zufriedenheitsfrage dahingehend optimiert werden, dass die vermuteten Effekte effizient genutzt werden können.

8.1 Definition des genauen „Wordings“ der Zufriedenheitsfrage

Bis zu diesem Zeitpunkt konnte jeder Agent frei wählen, wie er den Kunden nach der Zufriedenheit fragen wollte. So stellten manche die Frage sehr konsequent und offen, um ein konstruktives Feedback zu erhalten. Manche stellten die Zufriedenheitsfrage aber „nur“ in Form einer rhetorischen oder geschlossenen Frage.

Um mit der Zufriedenheitsfrage eine maximale Wirkung zu erzielen, wurde versucht, die einzelnen Wirkungsfaktoren in den Fragekomplex optimal zu integrieren:

Operante Konditionierung

Um die Wirkung der operanten Konditionierung auf den Agenten voll zu nutzen, muss man die Frage so stellen, dass die Antwort zum Verstärker wird. Der Kunde soll entweder in lobender und aner kennender Weise sein Kundenstatement abgeben oder klar und deutlich seine Unzufriedenheit äußern. Wichtig ist also, dass die Frage nicht nur mit einem „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten ist.

Reparaturfunktion / Lernfunktion

Bei dieser Theorie ist die Art der Fragestellung sekundär. Wichtig ist die abgeleitete Konsequenz, die durch die Antwort entsteht. Bei negativer Kundenäußerung muss der Agent agieren und aktiv nach dem Grund der Unzufriedenheit fragen. So kann er dann das Gespräch retten („reparieren“) und gleichzeitig aus diesem zusätzlichen Feedback lernen.

Gefühl-als-Information-Theorie

Damit negative Gefühle, die durch andere Faktoren ausgelöst werden, nicht bei der späteren ICCA Befragung zum Tragen kommen, muss man eine eindeutige Meinungsbildung mittels Zufriedenheitsfrage bereits während des Gesprächs forcieren. Auch in diesem Fall muss die Art der Frage offener Natur sein, da angenommen wird, dass eine rasche „Ja“ oder „Nein“ Antwort nicht so intensiv wahrgenommen und gemerkt wird, wie wenn der Kunde seine Zufriedenheit in eigene Worte fasst.

Konsistenztheorie

Dasselbe gilt auch für die Konsistenztheorie. Damit der Kunde seinem Kundenstatement (Public Commitment) treu bleiben kann und später bei der ICCA Befragung eine konsistente Bewertung abgibt, muss dieses Kundenstatement einen Inhalt haben. Die Aussagen, „Ich war SEHR zufrieden“, oder sogar, „Ich war EXTREM zufrieden“, sind ausschlaggebend.

Entladungsmöglichkeit von negativen Gefühlen

Durch die Art der Frage soll dem Kunden die Möglichkeit gegeben werden, im Falle einer Unzufriedenheit diese zu äußern und so das Gespräch als Ventil für seinen Ärger zu nutzen. Somit ist auch bei dieser Theorie der Anspruch auf eine offene Fragestellung gegeben.

Betrachtet man alle diese Überlegungen, so erkennt man schnell ihre Übereinstimmung. Es ergeben sich zwei Anforderungen, um die Wirkungen in voller Kraft nutzen zu können:

Erstens muss die Frage in Form einer **offenen Frage** gestellt werden. Der Kunde soll den Dialog nicht nur mit einem einfachen „Ja“ oder „Nein“ beenden können.

Statt „Sind Sie mit meinem Service zufrieden?“ worauf der Kunde auch einfach nur mit einem „Ja“ antworten kann, wird die Zufriedenheitsfrage nun in folgender, offener Form gestellt:

„**Wie** zufrieden waren Sie mit meinem Service?“

Zweitens ist bei einer negativen Rückmeldung des Kunden ein Handeln des Agenten erforderlich. Er muss die Initiative ergreifen und mit weiterführenden Fragen den Grund der Unzufriedenheit herausarbeiten.

Unter Berücksichtigung beider Anforderungen entsteht folgendes Wording in Form eines Flussdiagramms:

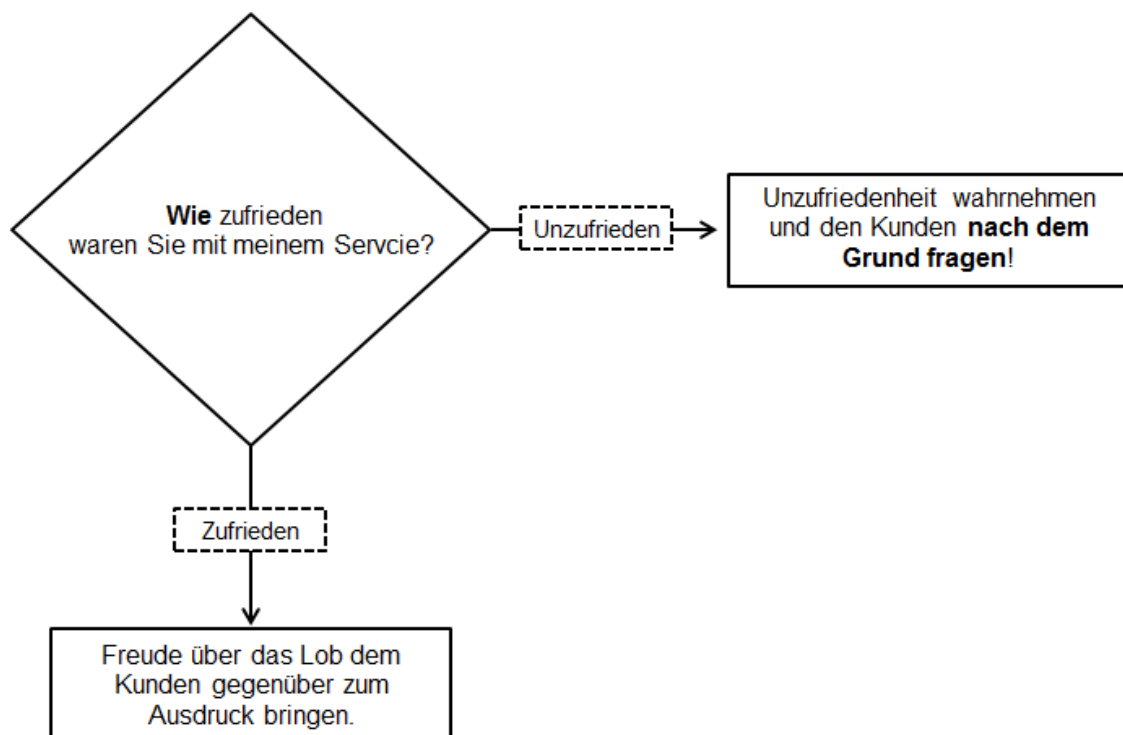


Abb. 31: Das Wording der Zufriedenheitsfrage in Form eines Flussdiagramms

8.2 Ergebnisse: konstant positive Werte seit Dezember 2010

Um die Entwicklung der Kundenzufriedenheit aufzuzeigen, werden abschließend die ICCA Werte der Feldstudie über den gesamten Zeitraum präsentiert.

Nachdem die Literaturrecherche abgeschlossen war, und man über die verschiedenen vermuteten Wirkungen der Zufriedenheitsfrage Bescheid wusste, setzte man diese professionell ein. Das neu entwickelte Wording wurde dem Team vorgestellt und konsequent angewendet. Durch den Einsatz der Zufriedenheitsfrage haben sich die ICCA Werte anhaltend stark verbessert.

Seit Dezember 2010 wurde in jedem Monat das ICCA Ziel von 75,5 Punkten nicht nur erreicht, sondern deutlich übertroffen.

Abb. 32 zeigt die Entwicklung der ICCA Werte über den gesamten Zeitraum von November 2009 bis inklusive Juni 2011. Man erkennt deutlich, dass in den Monaten, in denen die Zufriedenheitsfrage zum Einsatz kam (weiß gepunktete Balken), die ICCA Werte stets erreicht wurden.

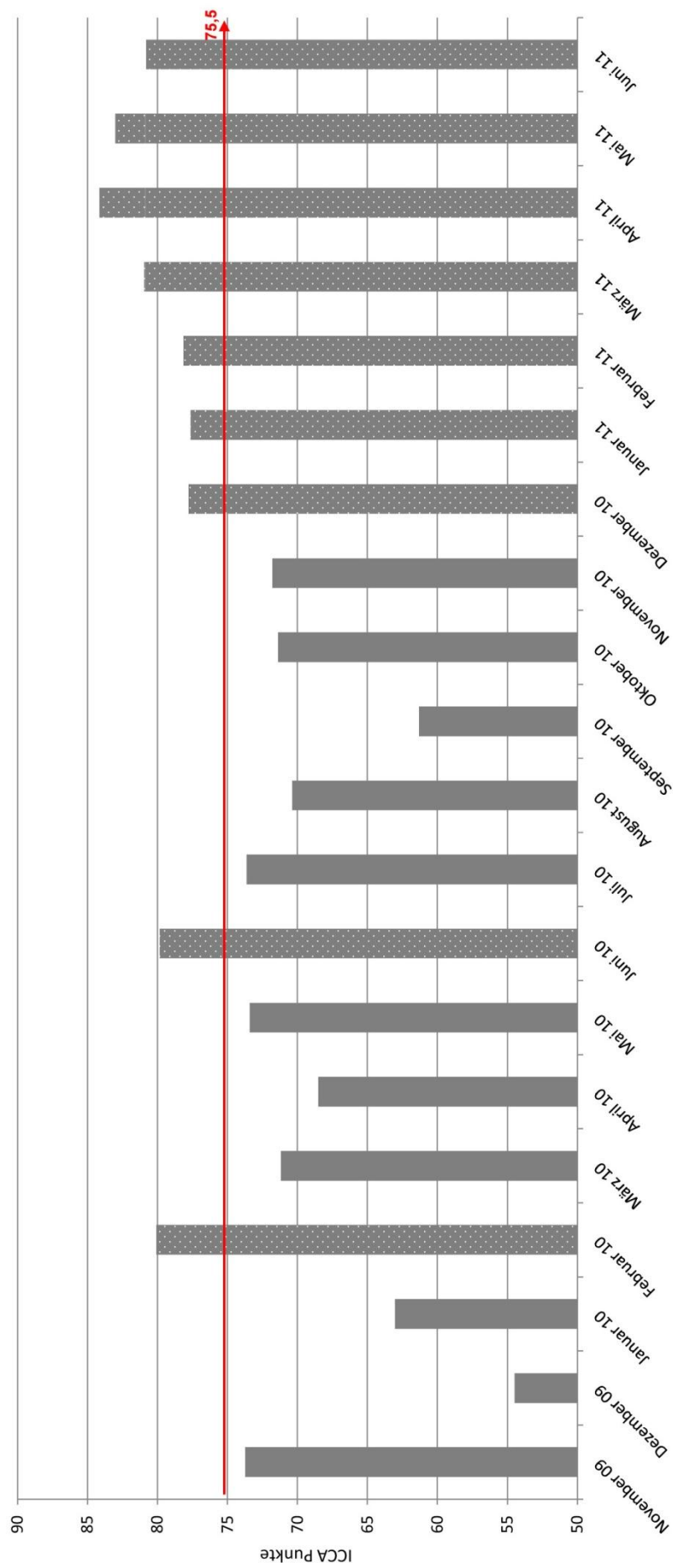


Abb. 32: ICCA Entwicklung von November 2009 bis inkl. Juni 2011

8.3 Ende des Beobachtungszeitraumes (ICCA → ICCA NG)

Mit Juli 2011 endet der Beobachtungszeitraum, da es einen Wechsel im Messinstrument bei der DTAG gab. Die ICCA wurde abgesetzt und durch die „ICCA NG“ (ICCA New Generation) ersetzt.

Die ICCA NG wird nicht mehr durch Telefoninterviews sondern über eine SMS Befragung erhoben. Das hat im Vergleich zur ICCA den Vorteil, dass eine sehr hohe Anzahl an Kunden ganz automatisch per Programm kontaktiert werden kann. Dadurch wird insgesamt (unter Berücksichtigung einer Ausfallsquote der „non reply“ Kunden) eine sehr hohe Stichprobengröße erzielt. So konnte die durchschnittliche ICCA Stichprobe von 268 Interviews pro Monat auf eine ICCA NG Stichprobengröße von 2.900 Interviews pro Monat erhöht werden.

Durch die Vergrößerung der Stichprobe sind die ICCA NG Daten um einiges stabiler als die ICCA Daten, da Ausreißer nicht mehr so stark ins Gewicht fallen.

Aufgrund des automatischen Versands der Befragung durch SMS wird nun zusätzlich jeglicher Interviewer Bias verhindert. Es kann nicht mehr zu „falsch“ aufgenommenen Daten oder „verfälschten Daten“ durch zum Beispiel Missverständnisse des Interviewers kommen.

Da die neue ICCA NG in anderen Wertebereichen misst, wurde die Studie mit Juli 2011 beendet.

9 Statistische Auswertung der Ergebnisse

Abschließend wird die beobachtete Veränderung der ICCA durch Stellen der Zufriedenheitsfrage anhand eines T-Tests analysiert.

Dafür wird die ICCA Stichprobe in zwei Untergruppen unterteilt: Die Gruppe „Nein“ beschreibt jene Stichprobe, in welcher die Zufriedenheitsfrage nicht gestellt wurde. Die Gruppe „Ja“ beschreibt die Stichprobe, in welcher die Zufriedenheitsfrage gestellt wurde.

	Gruppe "Ja"		Gruppe "Nein"
Feb. 10	79,76	Nov. 09	73,81
Jun. 10	79,84	Dez. 09	54,48
Dez. 10	77,78	Jan. 10	63,60
Jan. 11	77,65	Mrz. 10	71,28
Feb. 11	78,14	Apr. 10	68,50
Mrz. 11	80,97	Mai. 10	73,40
Apr. 11	84,16	Jul. 10	73,62
Mai. 11	83,02	Aug. 10	70,36
Jun. 11	80,82	Sep. 10	61,31
		Okt. 10	71,38
		Nov. 10	71,79
n	9,00	n	11,00

Abb. 33: Gruppenaufteilung der ICCA Ergebnisse in „Ja“ und „Nein“

Mittels T-Test soll überprüft werden, ob sich die Mittelwerte der beiden Gruppen „Ja“ und „Nein“ nur zufällig oder systematisch unterscheiden.

Die Nullhypothese besagt, dass die Mittelwertunterschiede der beiden Gruppen rein zufällig zustande gekommen sind. Die Alternativhypothese drückt aus, dass es zwischen den beiden Gruppen einen systematischen Unterschied gibt.

Zu den beiden Gruppen liefert SPSS folgende Gruppenstatistik:

Gruppenstatistik					
Frage		N	Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler des Mittelwertes
ICCA	Nein	11	68,5027	6,17247	1,86107
	Ja	9	80,2378	2,27827	,75942

Abb. 34: SPSS Auswertung: Gruppenstatistik der T-Test Auswertung ICCA

Anhand der Gruppenstatistik erkennt man, dass die beiden Gruppen stark unterschiedliche Mittelwerte aufweisen. So hat die Gruppe „Nein“, wo keine Zufriedenheitsfrage gestellt wurde, im Mittel eine ICCA von 68,5027 Punkten. Im Vergleich dazu hat die Gruppe „Ja“, in welcher die Zufriedenheitsfrage gestellt wurde, einen Mittelwert von 80,2378. Bildet man eine Mittelwertdifferenz, ergibt dies einen geschätzten Effekt auf die ICCA von +11,7351 Punkten durch Stellen der Zufriedenheitsfrage.

Die SPSS Auswertung für den T-Test der ICCA für unabhängige Stichproben liefert folgendes Ergebnis:

Test bei unabhängigen Stichproben					
		Levene-Test der Varianzgleichheit		T-Test für die Mittelwertgleichheit	
		F	Signifikanz	T	df
ICCA	Varianzen sind gleich	5,38	,032	-5,389	18
	Varianzen sind nicht gleich			-5,838	13,152

Test bei unabhängigen Stichproben				
		T-Test für die Mittelwertgleichheit		
		Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz
ICCA	Varianzen sind gleich	,000	-11,73505	2,17763
	Varianzen sind nicht gleich	,000	-11,73505	2,01005

Test bei unabhängigen Stichproben			
		T-Test für die Mittelwertgleichheit	
		95% Konfidenzintervall der Differenz	
		Untere	Obere
ICCA	Varianzen sind gleich	-16,31008	-7,16003
	Varianzen sind nicht gleich	-16,07241	-7,39769

Abb. 35: SPSS Auswertung: T-Test der ICCA bei unabhängigen Stichproben

Der *Levene-Test der Varianzgleichheit* liefert einen Signifikanzwert von 0,032. Da dieser kleiner als das Signifikanzniveau von 5% ist, kann die Nullhypothese, dass die Varianzen in beiden Gruppen gleich sind, verworfen werden. Deshalb sind die Werte der zweiten Zeile „*Varianzen sind nicht gleich*“ für die weitere Analyse relevant.

Liest man nun das Ergebnis des zweiseitigen T-Tests aus der Zeile für Varianzen, die nicht gleich sind ab, liefert der T-Test einen p-Wert von 0,000. Da dieser p-Wert unter dem Signifikanzniveau von 5% liegt, liefert der zweiseitige T-Test ein signifikantes Ergebnis. Die Nullhypothese, dass die Differenz zwischen den beiden Gruppen „Ja“ und „Nein“ nur zufällig zustande gekommen sei und es keinen echten Unterschied zwischen den beiden Gruppen gibt, kann so verworfen werden.

Im Fall der ICCA handelt es sich bei der Alternativhypothese um eine gerichtete Hypothese, nämlich, dass die ICCA Werte der Gruppe „Ja“ höher sind als jene der Gruppe „Nein“. Somit benötigt es eigentlich nur ein einseitig signifikantes Ergebnis. Da der p-Wert für ein einseitiges Ergebnis genau die Hälfte des p-Wertes des zweiseitigen Ergebnisses ist, bedeutet das, dass der T-Test auch für die gerichtete Alternativhypothese ein signifikantes Ergebnis liefert. Die Mittelwerte der beiden Gruppen unterscheiden sich systematisch.

10 Executive Summary

In der Call Center Branche ist die Kundenzufriedenheit jene Kennzahl, um die sich alles dreht. Sie beschreibt das Core Business, nämlich ob die Kunden mit dem angebotenen Service (dem Telefongespräch) zufrieden sind. Ist das der Fall, so beurteilt der Auftraggeber das Endprodukt als „gut“ beziehungsweise „erfolgreich“ und wird sich bei der Vergabe von weiteren Aufträgen wieder für dieses Call Center entscheiden.

Da die Kennzahl aus der Sicht der Kunden gemessen wird, gibt es jedoch keine fixe Routine, der man folgen und so die Kunden mit Sicherheit zufrieden stellen kann. Jeder Kunde beurteilt das Service individuell und legt auf unterschiedliche Aspekte wert. So stellt diese Kennzahl immer wieder aufs Neue eine Herausforderung für das Call Center Business dar.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich genau mit dieser Herausforderung und hat, aufbauend auf einer Literaturrecherche und einer begleitenden Feldstudie, eine verblüffend einfache Maßnahme entwickelt, welche die Kundenzufriedenheit, gemessen durch die ICCA, signifikant steigen lässt:

Die simple Befragung des Kunden nach seiner Zufriedenheit direkt im Gespräch, also das Einsetzen einer einzigen Maßnahme, hat mehrere positive Auswirkungen sowohl auf den Kunden als auch auf den Agenten. Durch das dadurch initiierte Kundenstatement werden psychologische Wirkungsmechanismen ausgelöst, die in weitere Folge die gemessene Kundenzufriedenheit steigen lassen.

So bekommt der Agent durch die Zufriedenheitsfrage in jedem Gespräch ein zeitnahes Feedback zu seinem Service und kann dadurch ein nicht zufriedenstellendes Gespräch noch retten und sich gleichzeitig laufend verbessern. Zusätzlich wird die Gesprächstechnik und -führung kontinuierlich verfeinert und ständig weiterentwickelt, da das Kundenstatement am Ende des Gespräches als Verstärker im Sinne der operanten Konditionierung angesehen werden kann. Um ein positives Feedback zu erhalten, bemühen sich die Agenten im gesamten Verlauf des Gespräches mehr.

Da der Kunde im Gespräch ein Statement zu seiner Zufriedenheit abgibt, ist er bei der späteren Kundenbefragung resistenter gegen nicht zugehörige Gefühle und wird mit hoher Wahrscheinlichkeit konsistent zu seiner zuvor mitgeteilten Meinung im Gespräch urteilen. Zudem können Kunden, die großen Ärger und somit eine hohe Unzufriedenheit verspüren, das Kundenstatement als Ventil benutzen, um ihre negativen Emotionen beim Agenten abzulassen. Durch diesen Beschwerdevorgang verringert sich die Unzufriedenheit beim Kunden.

Des Weiteren entstehen bei dieser sehr raschen und einfachen Möglichkeit, die Kundenzufriedenheit zu verbessern, auch nur geringe Kosten. Es werden ausschließlich bereits vorhandene Ressourcen, nämlich die Call Center Agenten selbst, eingesetzt. Es benötigt nur eine sehr kurze Einschulung von circa einer Stunde, um den Agenten den genauen Wortlaut (das „Wording“) vorzustellen, näherzubringen und das Ziel dieser Vorgangsweise aufzuzeigen.

Zu bedenken ist, dass die Maßnahme nur dann ihre volle Auswirkung entfalten kann, wenn die Zufriedenheitsfrage in einer hohen Frequenz gestellt wird. Somit können hierfür anfangs (abhängig von der Qualität und Zuverlässigkeit des Agenten) noch zusätzliche Controlling Kosten anfallen. Aber auch diese Kosten sind vergleichsweise zu anderen im Call Center üblichen Qualitätssicherungsmaßnahmen gering, da die Fragefrequenz im Rahmen des vorhandenen Qualitätssicherungskonzeptes (mittels Silent Monitorings, Side by Side Coachings und auditiver Radius) mitbeobachtet werden kann.

Die einfache Frage "Wie zufrieden waren Sie mit meinem Service?" stellt somit ein äußerst effizientes und wirksames Werkzeug in der Steigerung der Kundenzufriedenheit gemessen durch die ICCA dar.

Literaturverzeichnis

Bücher

Angermeier, W. F., Bednorz, P. & Hursh, S. R., 1994. *Operantes Lernen*. München: Ernst Reinhardt, GmbH & Co.

Brock, C., 2009. *Beschwerdeverhalten und Kundenbindung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Bühner Markus, Z. M., 2009. *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. München: Pearson Education Deutschland GmbH.

Churchill, G. A. J. & Iacobucci, D., 2010. *Marketing Research: Methodological Foundations*. 10th Edition Hrsg. Ohio: South-Western Cengage Learning.

Cialdini, R. B., 2004. *Die Psychologie des Überzeugens*. 3. Auflage Hrsg. Bern: Verlag Hans Huber.

Festinger, L., 1978. *Theorie der kognitiven Dissonanz*. Liebfeld-Bern: Lang Druck AG.

Haeske, U., 1999. *Erfolgreich telefonieren im Beruf*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Hinterhuber, H. H. & Matzler, K., 2006. *Kundenorientierte Unternehmensführung*. 5. Auflage Hrsg. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Kirchler, E., 2005. *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Kroeber-Riel, W. & Weinberg, P., 2003. *Konsumentenverhalten*. 8. Auflage Hrsg. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Lefrancois, G. R., 2003. *Psychologie des Lernens*. 3. Auflage Hrsg. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg New York.

Maderthaner, R., 2008. *Psychologie*. Wien: Facultas Verlags- und Buchhandels AG.

Meffert, H. & Bruhn, M., 2006. *Dienstleistungsmarketing*. 5. Auflage Hrsg. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Mucchielli, R., 1975. *Einstellungen und Manipulation*. Salzburg: Otto Müller Verlag.

Myers, D. G., 2007. *Myers Psychologie*. 2. Auflage Hrsg. Deutschland: Springer Medizin Verlag.

Nowotny, D., 1999. *Kommunikation und Rhetorik in öffentlichen Dienst*. Bonn: DBB Verlag GmbH.

Rammsayer, T. & Weber, H., 2010. *Differentielle Psychologie - Persönlichkeitstheorien*. Göttingen: Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG.

Saldern, M. v., 1998. *Führen durch Gespräche*. Deutschland: Schneider Verlag Hohengehren.

- Scharitzler, D., 1994. *Dienstleistungsqualität - Kundenzufriedenheit*. Wien: Service Fachverlag.
- Scharnbacher, K. & Kiefer, G., 2003. *Kundenzufriedenheit*. 3. Auflage Hrsg. München: R. Oldenbourg Verlag.
- Schneider, W. & Kornmeier, M., 2006. *Kundenzufriedenheit*. Schweiz: Haupt Berne.
- Simon, H. & Homburg, C., 1997. *Kundenzufriedenheit*. 2. Auflage Hrsg. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.
- Skinner, B., 1973. *Wissenschaft und menschliches Verhalten*. München: The Mamillan Company.
- Wagner, R. W., 1999. *Grundlagen der mündlichen Kommunikation*. 8. Auflage Hrsg. Regensburg: bayerischer verlag für sprechwissenschaft.
- Zeier, H., 1977. *Pawlo und die Folgen*. Deutschland: Kindler Verlag AG Zürich.
- Zimbardo, P. G., 1978. *Lehrbuch der Psychologie*. 3. Auflage Hrsg. Berlin, Heidelberg: New York: Springer.
- Zuba, R., 1998. *Messung und Modellierung von Kundenzufriedenheit*. Wien: SERVICE FACHVERLAG.

Literaturverzeichnis

Journals und andere Dokumente

- Deutsche Telekom AG, 2010. *The International Customer Contact Analysis Documentation*, Bonn: Deutsche Telekom AG GHS.
- Feinberg, R. A., Kim, I.-S. & Hokama, L., 2000. Operational determinants of caller satisfaction in the call center. *International Journal of Service Industry Management*, Vol.11(No. 2), pp. 131-141.
- Kowalski, R. M., 1996. Complaints and complaining: Functions, antecedents and consequences. *Psychological Bulletin*, Issue 119, pp. 179-196.
- Nyer, P. U., 2000. An investigation into whether complaining can cause increased consumer satisfaction. *Journal of Consumer Marketing*, Issue 17, pp. 9-17.
- Nyer, P. U. & Gopinath, M., December 2005. Effects of Complaining Versus Negative Word of Mouth on Subsequent Changes in Satisfaction: The Role of Public Commitment. *Psychology & Marketing*, Vol. 22(12), pp. 937-953.
- Ruyter, K. d. & Wetzels, M. G. M., 2000. The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters. *Journal of Service Research*, Issue Februar, pp. 276-284.

Schwarz, N. & Clore, G. L., 1983. Mood, misattribution, and judgements of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology*, Band 45, pp. 513-523.

Schwarz, N. & Clore, G. L., 2007. Feelings and phenomenal experiences. In: E. T. Higgins & A. W. Kruglanski, Hrsg. *Social Psychology: Handbook of basic principles*. New York: Guilford, pp. 385-407.

Serentschy, G., 2012. *RTR Telekom Monitor*, Wilhelmsburg: Rundfunk und Telekom Regulierungs-GmbH.

Literaturverzeichnis

Homepages

o.V, 2012. *www.yourccc.com*. [Online]
Available at: <http://www.yourccc.com>
[Zugriff am 1. Juni 2012].

o.V, o.J.. *www.t-mobile.at*. [Online]
Available at: <http://www.t-mobile.at>
[Zugriff am 1. Juni 2012].

Anhang A: Kurzfassung

Die vorliegende Arbeit ist das Resultat einer Aufgabe, die der Praxis entnommen wurde: Die Zufriedenheit von Kunden der Marke tele.ring, die im Callcenter CCC betreut wurden, sollte erhöht werden. Da trotz umfangreicher Qualitätsmaßnahmen das gewünschte Niveau nicht erreicht wurde, sollte der Kunde direkt nach Verbesserungswünschen gefragt werden. Aus diesem Zugang entwickelte sich über mehrere Schritte eine verblüffend einfache Maßnahme, die zur Erreichung des gestellten Ziels führte: Durch die Frage nach der Zufriedenheit während des Kundengesprächs und das dadurch initiierte Kundenstatement wurden positive Effekte sowohl bei Kunden als auch Agenten erreicht.

Um die durch die simple Frage ausgelösten Wirkungsmechanismen nachvollziehen zu können, werden in dieser Arbeit die zugrunde liegenden Theorien wie die operante Konditionierung, Reparatur- und Lernfunktion, Gefühl-als-Information-Theorie, Konsistenztheorie und Theorie der Entladungsmöglichkeit von negativen Gefühlen besprochen und in einem praxisrelevanten Modell zusammengeführt. Die begleitende Feldstudie konnte die nachhaltige Erhöhung der Kundenzufriedenheit stützen.

Anhang B: Abstract

The presented work is the result of a task taken from practical experience: consumer satisfaction of the brand tele.ring, which the Callcenter CCC was in charge of, should be raised. Despite extensive quality management the desired level could not be achieved. Thus the customer was asked directly about his wishes for improvements. Developing this method further step by step a very simple routine was found which lead to the achievement as requested: Due to the question about the satisfaction and the thereby initiated statement of the customer, positive effects where attained both for customer and agent.

To be able to reconstruct the mechanisms which were triggered by this simple question the present work discusses basic theories such as operant conditioning, repairing- and learning-function, feelings-as-information-theory, consistency theory, and theory of venting negative emotions. Additionally they are merged into one practice-oriented model. The accompanying field study was able to confirm the lasting increase of consumer satisfaction.

Anhang C: Lebenslauf

Persönliche Daten

Name: Dominique Ibesich, Bakk. rer. soc. eoc.
Geburtsdatum: 12 April 1984, Wien
Staatsbürgerschaft: Österreich
Kontakt: dominique.ibesich@gmx.net

Bildung

Seit März 2007 Masterstudium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
Okt. 2003 – Feb. 2007 Bakkalaureatstudium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften
1998 – 2003 Höhere Technische Bundeslehranstalt Wien Donaustadt, Wien 22
1994 – 1998 Bundesrealgymnasium Bernoullistraße, Wien 22
1990 – 1994 Volksschule Breitenlee, Wien 22

Berufserfahrung

Seit Januar 2009 Project Management und Stellvertretung des Call Center Management Wien, Competence Call Center GmbH
Okt. 2006 – Jan. 2009 Team Management, Competence Call Center GmbH
Mai 2006 – Sep. 2006 Team Support, Competence Call Center GmbH
Jul. 2005 – Apr. 2006 Call Center Agent, Competence Call Center GmbH

Kenntnisse

Deutsch – Muttersprache
Englisch – in Wort und Schrift
Programmiersprachen – Assembler, C, C++, Visual Basic
Microsoft Office, Mac OSC
Führerschein – A, B