

1/2008

planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing www.planung-analyse.de

Nicole Oberg und Silke Erbslöh

Kundenservice Online – Segen oder Fluch?

Qualitativ-funktionale Analyse webbasierter Service-Touchpoints

Sonderdruck

Kundenservice Online – Segen oder Fluch?

Qualitativ-funktionale Analyse webbasierter Service-Touchpoints

Die Autorinnen

Nicole Oberg, M.A., Medienwissenschaftlerin, studierte an der Universität Trier und war anschließend als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Competence Center E-Business beschäftigt. Seit 2006 ist sie



bei phaydon research+consulting im Bereich Usability- und Onlineforschung tätig. Als Senior Projektleiterin betreut sie nationale und internationale Projekte in den Branchen Telekommunikation, Medien, Logistik und Handel.

oberg@phaydon.de

Silke Erbslöh, Diplom-Sozialwirtin, studierte in Göttingen und war anschließend als Projektleiterin bei RSG Marketing Research, Düsseldorf, beschäftigt. Seit 2006 ist sie bei phaydon research+consulting in der qualitativen Forschung tätig. Als Senior Projektleiterin betreut sie Kunden in den Bereichen Produkt-, Kommunikations- und Medienforschung.



erbsloeh@phaydon.de

Kundenservice im Internet entwickelt sich zu einem immer wichtigeren „Touchpoint“ in der Interaktion von Unternehmen und Kunde. Schätzungen gehen für 2008 von einer Steigerung der online bearbeiteten Kundenanliegen um 10 Prozent auf insgesamt 17 Prozent aus. Bei Unternehmen mit hohem Kundenkontakt (mehr als 800.000 Kontakte pro Jahr) wird erwartet, dass in Zukunft rund ein Drittel der Anfragen über das Web abgewickelt wird. Die Unternehmen erkennen mehr und mehr, dass sich der Kundenservice online nicht nur als E-Mail-Kummerkasten eignet, sondern dass komplexe Kundenanliegen kostengünstig, schnell und zuverlässig bearbeitet werden können. Hinzu kommen neue technische Möglichkeiten, die eine personalisierte und dynamische Abwicklung erlauben, wie zum Beispiel Tarifänderung, Rechnungskontrolle, etc.

Die Entwicklung des Internets als gleichberechtigter Touchpoint zu klassischen Kontaktwegen – Shop, Hotline, Berater – bietet nicht nur Unternehmen die Möglichkeit, ihre Offline-Kanäle zu entlasten und Kosten zu sparen. Auch aus Sicht der Kunden bietet die Abwicklung konkreter Anliegen im Web Vorteile gegenüber den anderen Kanälen – man denke nur an die langen Wartezeiten im Servicebereich der Shops oder an Weiterleitungsschleifen innerhalb der Hotline. Im Idealfall kann der User sich im Web gleich selber helfen und das Unternehmen kann nicht zuletzt

diesen Kontakt als Chance nutzen, unaufdringlich aber gezielt um das konkrete Anliegen des Users herum passende Angebote zu offerieren, die einen direkten Nutzwert haben.

Ein Online-Kundenservice bietet aber nicht zwangsläufig Erleichterung. Wird die Eigeninitiative enttäuscht, sich im Internet aktiv um die relevanten Informationen zu kümmern, schlägt dies unmittelbar auf die Wahrnehmung des Unternehmens zurück: Man fühlt sich nicht ernst genommen, hat unter Umständen bereits viel Aufwand investiert und muss trotzdem gezwungenermaßen auf die klassischen Kontaktkanäle zurückgreifen.

Um dieses Risiko zu vermeiden und den Kundenservice Online optimal an den Bedürfnissen der Nutzer anzupassen, sollten unterschiedliche Gesichtspunkte im Forschungs- und Entwicklungsprozess berücksichtigt werden:

1. Zunächst muss die spezifische Motiv- und Bedarfslage bei der Nutzung von Kundenservice Online über qualitative Verfahren ermittelt werden: Was sind die konkreten Benefits und Barriers, die Kunden bei der Nutzung erleben? Welche Erwartungen und Bedenken bestehen hinsichtlich der Abwicklung über das Netz?

2. Der webbasierte Kundenservice muss mit Blick auf die spezifischen und auftraggeberseitig sehr individuellen Differenzierungsmerkmale zu den anderen Touchpoints offline abgegrenzt werden: Was

leistet der Kundenservice Online im Rahmen spezifischer Kundenanfragen, was die anderen klassischen Touchpoints nicht ohne weiteres lösen können?

3. Hinsichtlich der Optimierung des Kundenservice Online plädieren wir für einen prozessorientierten und multimethodalen Ansatz: Prozessorientiert bedeutet, dass die Entwicklung des Touchpoints iterativ in allen Phasen der Umsetzung evaluiert wird; multimethodal heißt, dass nur eine Kombination von qualitativen und funktional-analytischen Forschungsansätzen zielführend sein kann.

Im Folgenden sollen – basierend auf den oben skizzierten Annahmen – generelle Erkenntnisse aus Studien zur Forschung und Optimierung von webbasierten Kunden-Touchpoints dargestellt werden, die phaydon research+consulting in den letzten Jahren gesammelt hat.

Kundenservice: Balance zwischen verlässlicher Anlaufstelle und dynamischer Ansprache gefordert

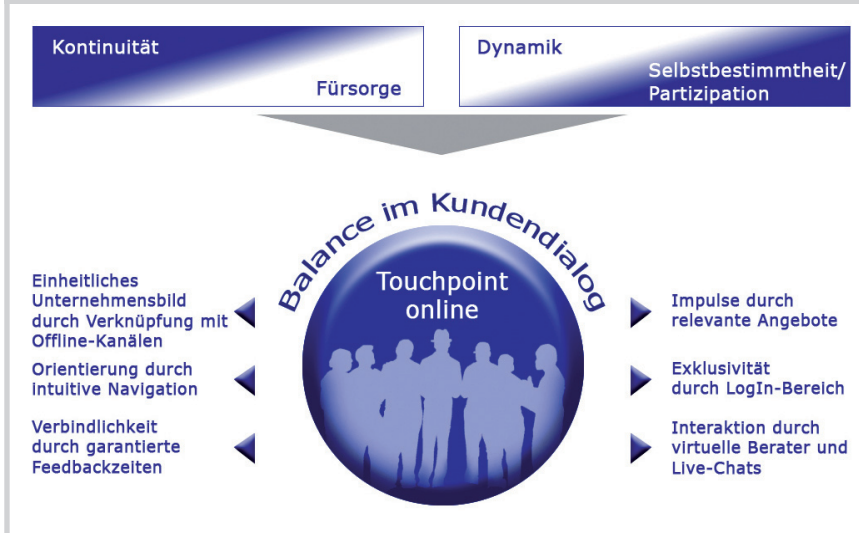
An Kundenservice-Touchpoints werden heutzutage besondere Ansprüche gestellt. Einerseits werden verlässliche Anlaufstellen erwartet, die im Bedarfsfall einen raschen Problem-Support garantieren, andererseits erhofft man sich unter bestimmten Bedingungen die proaktive Versorgung mit individuell zugeschnittenen Angebotsimpulsen.

Der Pol der verlässlichen Anlaufstelle (Kontinuität) bedient das Bedürfnis des Kunden, an die Hand genommen werden zu wollen – man erwartet, dass *die* für einen da sind, wenn es Probleme gibt (Fürsorge). Hier erwartet man eine einheitliche Ansprache, eindeutige Zusagen und ein Wissen über den Kunden, das über alle Kontaktkanäle verfügbar ist. Wer hat nicht schon die enttäuschende Erfahrung gemacht, dass die Serviceperson im Shop nicht darüber Bescheid weiß, was zwei Tage vorher an der Hotline besprochen wurde?

Der Pol der pro-aktiven Versorgung ist dagegen auf die steigende Komplexität in

1

Kundenservice im psychologischen Spannungsfeld



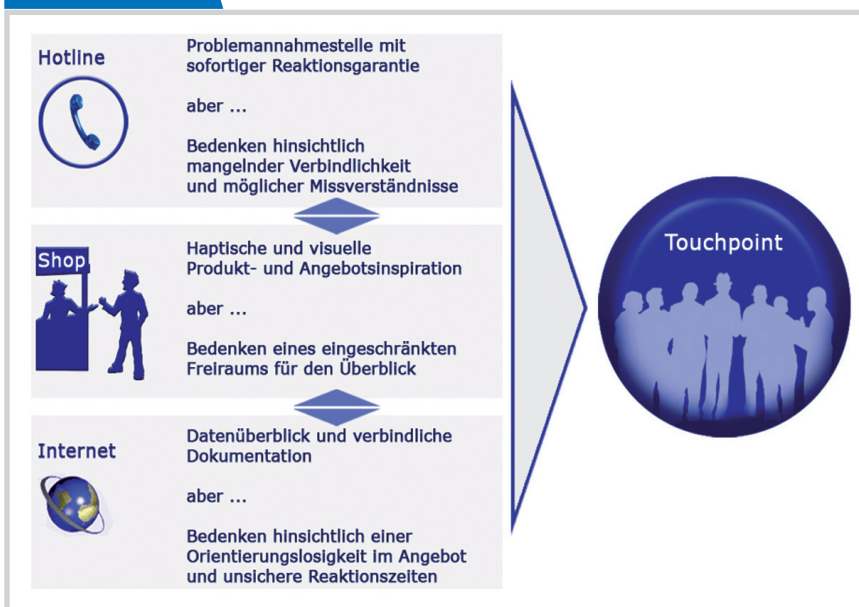
vielen Dienstleistungsmärkten zurückzuführen, die eine dynamische Betreuung durch die Unternehmen erforderlich gemacht hat: Man muss auf den Kunden zugehen, ihm etwas anbieten, nicht erst reagieren, wenn der Kunde agiert. Der Kunde möchte von den aktuellen Möglichkeiten profitieren, rechtzeitig informiert sein und auf verbesserte und günstigere Leistungen hingewiesen werden, ohne dabei bedrängt zu werden. So sollte dem Kunden auch Raum gelassen werden, sich eigenmächtig einen informativen Überblick zu verschaffen und sich selbstständig aus den Offerten bedienen zu können (Selbstbestimmtheit/Partizipation). Nur das nachhaltige Bemühen, beiden

Polen mit entsprechenden Angeboten gerecht zu werden, lässt diesen Touchpoint zu einem persönlichen Versorgungs- und Gestaltungsraum gleichermaßen werden, der einen Beitrag zu mehr Kundenzufriedenheit leistet (siehe Abbildung 1).

Kundenservice Online als persönlicher Versorgungs- und Gestaltungsraum

Um die richtige Balance zwischen verlässlicher Anlaufstelle und dynamischer Ansprache herzustellen, muss der Touchpoint Online zunächst im Rahmen einer detaillierten Anforderungsanalyse von den anderen Touchpoints abgegrenzt und hinsichtlich seiner Entlastungsfunktion definiert wer-

2



den. Hier zeigen qualitative Benefit- und Barrierenanalysen die Besonderheiten der Touchpoints im Zusammenspiel miteinander (siehe Abbildung 2):

- Die telefonische Hotline gilt generell als Problemannahmestelle mit sofortiger Reaktionsgarantie, das heißt, der Kunde erwartet kompromisslos, auf alle Fragen verbindliche Antworten zu erhalten. Bereits der persönliche Kontakt mit der Telefonistin am anderen Ende der Leitung bürgt als Garant für zuverlässige Betreuung und Fürsorge. Auf der anderen Seite werden häufig Bedenken hinsichtlich mangelnder Verbindlichkeit und möglicher Missverständnisse geäußert: Je gravierender das Problem, desto eher ist man folglich geneigt, den persönlichen Kontakt im Shop aufzusuchen. Wechselnde Ansprechpartner, unsichere (nicht-garantierte) Reaktionszeiten sowie die Anonymität der Kontaktperson sorgen zum einen für sorglose Anfragen und externe Attributionen (Dampf ablassen bei Frust und Fehlkäufen), andererseits besteht die Angst, hoch-relevante Anliegen könnten an der Hotline nicht die nötige Verbindlichkeit erfahren.
- Beim Kundenservice im Shop stehen haptische und visuelle Aspekte im Vordergrund: Man hat einen persönlichen Ansprechpartner, den man verantwortlich machen kann, die Produktpräsentation ist greifbar und Angebote dienen der Inspiration. Bedenken bestehen hier vor allem bezüglich eines nur eingeschränkten Freiraums für den Überblick, der zudem fachlich stark an die Kompetenz des Servicepersonals gebunden ist.
- Beim Internet-Kundenservice ist dagegen die Wahrnehmung als multifunktionaler Datenträger mit Überblick- und Dokumentationsfunktion zentral: Man kann Dokumente einsehen, Vertragsbestandteile ändern, Tarife zubuchen oder neue Verträge abschließen. Im besten Fall wird der Servicebereich vom Kunden als persönlicher Gestaltungsraum im Unternehmen erlebt und in Anspruch genommen. Aber gerade in Bezug auf diese als zentral wahrgenommenen Verwaltungsfunktionen werden häufig Bedenken hinsichtlich unsicherer Reaktionszeiten und genereller Orientierungslosigkeit geäußert.

Kurzfassung

Kundenservicebereiche im Internet (Online-Touchpoints) entwickeln sich zunehmend zu einer wichtigen Säule im Kundenkontakt. Sie können die Kundenzufriedenheit und -bindung steigern, bergen aber auch das Risiko, durch mangelnde Angebotsvielfalt und schlechte Orientierung Kunden nachhaltig zu verschrecken. Um den Kundenservice Online an den spezifischen Bedürfnissen und Erwartungen der Nutzer auszurichten, plädiert der vorliegende Ansatz für einen prozessorientierten (iterativ-formativen) und multimethodalen Forschungsansatz, der qualitative Motiv- und Bedarfsanalysen mit funktionalen Usability-Studien kombiniert. Der Artikel stellt hierzu allgemeine Erkenntnisse aus der Forschungspraxis zu Online-Touchpoints vor und skizziert die qualitativ-psychologische Ausgangslage bei der Nutzung von Online-Kundenservicebereichen.

Verzahnung von qualitativer Motiv- und funktionaler Usability-Analyse

Im Zusammenwirken mit den anderen Touchpoints und um deren wahrgenommene Nutzungsbarrieren aufzufangen, bieten sich für den Online-Kundenservice Potenziale jenseits des statischen technischen Supports und der Datenverwaltung. Dem liegt die einfache Annahme zugrunde, dass sich die Nutzer im Gegenzug für ihr Login auf sie zugeschnittene

und überraschende Angebote erwarten, die sie in ihrer Einstiegsphase abholen und Appetit auf mehr machen. In diesem Zusammenhang kann Kundenservice Online auch eine Identifikationsfläche zur Verfügung stellen, die den Austausch mit anderen Kunden – ähnlich wie in einer Community – fördert.

Voraussetzung hierfür ist, dass der Kundenservice Online das doppelte Spannungsfeld zwischen dem Bedürfnis nach kontinuierlicher Fürsorge auf der einen Seite und dem Wunsch nach dynamischer und

pro-aktiver Ansprache auf der anderen Seite positiv auflöst. Im besten Fall wird der Online-Kundenservice vom Kunden als „persönlicher Versorgungs- und Gestaltungsraum“ im Unternehmen in Anspruch genommen. Bedingung hierfür ist zunächst einmal die klare Orientierung durch das Angebot, verbunden mit Hilfestellung bei der Navigation.

Häufig wird Kundenservice im Internet noch als unpersönlich und unübersichtlich erlebt. Man zeigt sich verunsichert, ob man individuelle und direkte Unterstützung erfahren kann. Unter Anwendung klassischer Usability-Kriterien muss daher das visuelle und verbale Kategorisierungsgeraster

so gestaltet sein, dass es die effiziente und effektive Einordnung eigener Anliegen unterstützt. Dazu können beispielsweise Auswahlménüs beitragen, die das Anliegen kanalisieren und dem Nutzer das Gefühl vermitteln, dass ihr Anliegen an den richtigen Ansprechpartner weitergeleitet wird. Ein Muss ist in diesem Zusammenhang auch die verbindliche Kommunikation garantierter Feedbackzeiten, bevor die Anfrage abgeschickt wird. Diese gibt dem Nutzer Sicherheit, aber auch eine Einschätzung, ob sich – in Abhängigkeit der Dringlichkeit des Anliegens – die Kontaktaufnahme zum Unternehmen auf diesem Wege lohnt. Um das Vertrauen in den Kundenservice zusätzlich zu stärken, sind darüber hinaus automatisch generierte Bestätigungsmails mit einem erneuten Hinweis auf die zu erwartende Bearbeitungszeit sinnvoll.

Neben der direkten Adressierung des Unternehmens, zum Beispiel per Kontaktformular, bieten interaktive Funktionsmöglichkeiten und Web 2.0-Technologien wie AJAX zudem neue Potenziale, dem Nutzer auf spielerische Art und Weise zu helfen, sein Problem zu lösen. Virtuelle Berater, dynamische FAQ's oder Live-Chats können dazu beitragen, dass wichtige Informationen schneller gefunden werden, das System – analog zu Call Center oder Filiale – flexibel reagiert und auch auf dringliche Probleme direkte Antworten bieten kann. Diese interaktiven Möglichkeiten erhöhen den Joy-of-Use bei der Nutzung des Kundenservice und damit auch die Nutzungsbereitschaft und Akzeptanz. Es bietet Unternehmen damit nicht zuletzt die Möglichkeit, sich als innovativ und neuen Trends und Entwicklungen gegenüber aufgeschlossen zu präsentieren.

Fazit

Aus den Untersuchungen zur Optimierung von Online-Kundenservice-Touchpoints lassen sich folgende Schlussfolgerungen ableiten:

- Zu Beginn des Forschungsprozesses steht die qualitative Motiv- und Bedarfsanalyse über sämtliche Kunden-Touchpoints hinweg. Die psychologische Ausgangslage (Spannungsfeld) mit konkreter inhaltlicher Ausdifferenzierung über die einzelnen Kanäle bildet die Grundlage für den weiteren Forschungs- und Analyseprozess.

3

Dreiphasenmodell zur Optimierung von Online-Kunden-Touchpoints

1. Motiv- und Bedarfsanalyse

Qualitative Kundenerhebung: Nutzungskontext des Kundenservices online; Abgrenzung der Kontaktkanäle (spezifische Benefits und Barriers)
Marktscreening aller relevanten Wettbewerber (Content, Handling und Layout)

2. Konzeptions- und Umsetzungsphase

Auf Basis des psychologischen Nutzungskontexts werden in einem iterativen Verfahren Ideen und selbstgestaltete Entwürfe des Kunden überprüft
Usability-Pretest und Rapid-Prototyping: Nutzerfreundlichkeit und Verständlichkeit erster Konzepte

3. Evaluationsphase

Heuristische Evaluation und kognitiver Walkthrough
Identifikation von Schwachstellen und deren Optimierung (Content, Handling und Layout) im Rückbezug auf die psychologische Motiv- und Bedarfsanalyse

Abstract

Web-based customer services (online-touchpoints) increasingly emerge as a strong column with regard to customer contact. On the one hand they can enhance customer satisfaction and loyalty, on the other they bear the risk of scaring off customers due to inadequate variety of offers and poor orientation. To adjust customer service online to specific needs and expectations of users, the present approach encourages process oriented (iterative-formative analysis) and multi-method research. It combines qualitative analysis of motives and needs with functional usability test designs. The essay at hand introduces general findings of research practices concerning online-touchpoints and outlines the qualitative-psychological starting position for usage of web-based customer service.

- Qualitativ-psychologische Analyse und funktionale Usability-Optimierung gehen Hand in Hand. Aber nur wenn die Ausgangssituation der Touchpoints klar herausgearbeitet ist, lassen sich angemessene Empfehlungen für die Optimierung des Online-Kundenservice ableiten. Reine Usability-Analysen, die auf Nutzungsfreundlichkeit abzielen, aber nicht die positive Auflösung des Grundkonflikts (Fürsorge versus Selbstbestimmtheit/Partizipation) berücksichtigen, greifen hier zu kurz.
- Touchpoints können (und sollten) iterativ und bereits in frühen Phasen der Entwicklung getestet und evaluiert wer-

den (siehe Abbildung 3). Im Rahmen der anwendungsorientierten Usability-Forschung eignen sich hier sogenannte Rapid Prototypings, in denen die Nutzer iterativ zu ihrer Interaktion mit den Touchpoints befragt werden, anschließend wechseln sich Optimierungs- und Befragungsrunden solange ab, bis der Prozess fehlerfrei und bedarfsgerecht durchlaufen werden kann.

Nicht nur aus Kostengründen empfiehlt es sich, den Kunden im Rahmen des Forschungsprozesses nicht nur evaluativ, sondern bereits formativ in den Entwicklungs- und Optimierungsprozess einzubeziehen. Der vorgestellte Ansatz wird auch der wachsenden Bedeutung des Kunden als aktivem Nutzer gerecht und stellt sicher, dass Touchpoints wirklich zu positiv erlebten Kontakten werden.