



Service Excellence Cockpit

Report 2019

Inklusive Exkurs: Effizienz und Kundenzufriedenheit –
Kein Widerspruch



Zürich, August 2019

Editorial

Liebe Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen bereits den sechsten Report zum Service Excellence Cockpit zu präsentieren. In diesem Jahr haben sich nochmals mehr Teilnehmer aus zahlreichen europäischen Ländern an der Umfrage beteiligt.

In letzter Zeit haben wir immer öfters auch an anderen Stellen von „Service Excellence“ gehört oder gelesen. Es werden Service Excellence Manager gesucht und Kurse zu Service Excellence ausgeschrieben. Selbst die „Marketiers“ nutzen den Begriff, sie beginnen den Service als Treiber für einen positiven Customer Experience zu erkennen. Selbstverständlich freuen wir uns über die zunehmende Verbreitung des Begriffs und sind auch stolz, mit dem Cockpit etwas dazu beigetragen zu haben. Es ist Ausdruck der grösseren strategischen Bedeutung, welche dem Kundenmanagement und Kundenservice zukommt - wie auch unser Benchmarking bestätigt. Zugrunde liegt das ständige Streben nach besserer Kundenzufriedenheit, höherer Qualität im Kundenservice und eine höhere Effektivität in der Kundenkommunikation, welche zuerst für den Kunden und damit auch für die Unternehmen Mehrwert generiert.

Nach 6 Jahren messen und vergleichen von den wichtigsten KPIS sind wir dank unserem Benchmarking immer besser in der Lage die Hebel und Massnahmen für Verbesserungen zu identifizieren. Unsere Datenanalyse zeigt, dass eine strategische Ausrichtung des Service Centers Einfluss auf die Unternehmensleistung und die Kundenerlebnisse hat. Eine strategischere Wahrnehmung des Kundenservice hat bei den untersuchten Service Center einen signifikant positiven Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit und Net Promotor Score (NPS) und damit der Qualität des erbrachten Kundenservice. Mehr dazu finden Sie in unserem diesjährigen Exkurs welchen wir Ihnen als Lektüre wärmstens empfehlen.

Daneben wird Sie bestimmt interessieren wie sich die vielen technologischen Möglichkeiten auf die Arbeit der Mitarbeitenden und die Leistung im Kundenservice auswirken. Das ist es, was die Service Excellence Community schätzt.

Für Joseph Jossen, Schweizerische Bundesbahnen stellt «ein ständiger Vergleich mit anderen Service Centern sicher, neue Trends nicht zu verpassen, wozu sich das Service Excellence Cockpit hervorragend eignet.»

Johannes Kroker, Entega Energie ergänzt: «Das Service Excellence Cockpit erlaubt mir über die Unternehmens- und Branchengrenzen hinweg zu schauen. Was mir besonders gefällt ist, wie das Cockpit Team auf die Anliegen der Anwender eingeht. Wir haben angeregt die Kennzahl Anzahl Kontakte zu Anzahl Kunden einzuführen. In der nächsten Umfrage war dieser KPI eingebaut!»

Und Reto Frei von der Swisscom konnte «mit Hilfe der objektiven Benchmarkingzahlen aus dem Service Excellence Cockpit das Führungsteam auf die Notwendigkeit einer Transformation einstimmen»

Das Ziel des Service Excellence Cockpits bleibt es, den Kundenservice messbar und vergleichbar zu machen und so Handlungsfelder zu identifizieren, um die Qualität und Effektivität in den Service Centern kontinuierlich zu verbessern. Denn wir sind überzeugt, dass Kundenmanagement und damit der Kundenservice in unserer Welt der austauschbaren Produkte und Dienstleistungen immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wird.

Wir freuen uns, Ihnen in diesem Report eine detaillierte Zusammenstellung der relevanten Marktdaten der Service-Center-Community zu präsentieren, möchten Sie gleichzeitig darauf hinweisen, dass im online Cockpit noch mehr und detailliertere Informationen zur Verfügung stehen.

Mit exzellenten Grüssen

Daniel Stiefel und Rémon Elsten
Service Excellence Cockpit

Autoren



Rémon Elsten



Daniel Stiefel



Lukas Stiefel

Kontakt

Crystal Benchmark AG
Gessnerallee 38a
8001 Zürich

Telefon: +41 44 350 13 20

E-Mail: info@service-excellence-cockpit.ch

www.service-excellence-cockpit.org

Diese Studie stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit grösstmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung der Leser. Jegliche Haftung wird ausgeschlossen

Service Excellence Cockpit

In Zeiten von starkem Wettbewerb sowie zunehmend austauschbaren Produkten und Dienstleistungen, entwickelt sich exzellenter Kundenservice für die Unternehmen immer mehr zu einem entscheidenden Differenzierungsfaktor im Markt. Damit kommt der Servicequalität in Zukunft noch mehr Bedeutung zu. Um die Qualität der angebotenen Dienstleistungen kontinuierlich zu überprüfen und verbessern, sind umfassende Kennzahlen und Benchmarking nötig. Hier setzt das Service Excellence Cockpit an.

Messung und Vergleich der Servicequalität von Service Centern

Ein interaktiver Kundendialog zwischen Unternehmen und seinen Kunden ist an die Kompetenzen der Mitarbeitenden und erfolgreiche Integration der Kommunikationskanäle gebunden. Die Steuerung dieser Kommunikationskanäle wird durch ihre Vielzahl immer komplexer und entwickelt sich zu einem wichtigen Wettbewerbskriterium. Eine Schwierigkeit bei der Integration stellt das Fehlen von allgemein akzeptierten und etablierten Vergleichsgrößen oder Key Performance Indicators (KPIs) dar.

Für Service Center existieren viele operative, aber wenig bis keine allgemein akzeptierte und etablierte strategische KPIs, die das Management des Kundenservices unterstützen. Das bedeutet, es fehlen Standards zur Messung und zum Vergleich mit anderen Serviceeinheiten.

Das Forschungsprojekt der Hochschule Luzern, Crystal Partners und CallNet.ch entwickelte auf der Grundlage der DIN EN 15838 und dessen Nachfolger ISO 18295 ein Framework, unterstützt durch Fachspezialisten von Credit Suisse und Swisscom. Die «DIALOG-KPIs» repräsentieren die Servicequalität für das Management von Service Centern. Das Framework besteht aus den fünf Dimensionen:

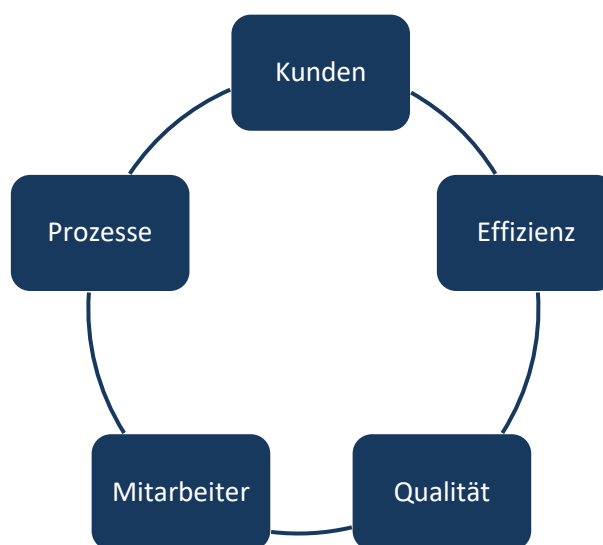


Abbildung 1: Dialog KPIs des Service Excellence Cockpits

Das Framework ist die Grundlage für ein umfassendes Benchmarking von Service Centern. Die Analysen der Differenzen sollen Ansatzpunkte zur Verbesserung bzw. Ausbau der Wettbewerbsvorteile ermöglichen. Der Vergleich kann sich auf unterschiedliche Objekte beziehen (Dienstleistungen, Prozesse) und Zielgrößen (Kosten, Qualität, Zeit, Zufriedenheit). Bei den klassischen Kommunikationskanälen, aber auch bei den Social-Media-Kanälen, lässt sich beispielsweise die durchschnittliche Antwortzeit für die verschiedenen Kanäle bestimmen und vergleichen. Der Vergleich ermöglicht eine Einschätzung der eigenen Unternehmung auch im Hinblick auf verfügbare Best Practices und zeigt damit einen potenziellen Handlungsbedarf auf. Die Aussagekraft lässt sich durch Berücksichtigung von Rahmenbedingungen

steigern, z. B. branchenspezifische Öffnungszeiten. Um Ansatzpunkte für die Schliessung der Lücke aufzuzeigen, ermöglicht das Framework auch die Analyse der Abweichungen.

Service Excellence Cockpit

Im Vergleich zu den Standardstudien liefert das Framework neben einer Standortbestimmung auch konkrete Analysemöglichkeiten und Handlungsempfehlungen für das eigene Service Center. Damit können sich Unternehmen durch exzellenten Kundenservice einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten.



Abbildung 2: Vorteile und Ziel des Service Excellence Cockpits

Das Service Excellence Cockpit ermöglicht detaillierte Analysen und stellt damit ein wirkungsvolles Führungsinstrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Service Centern dar.

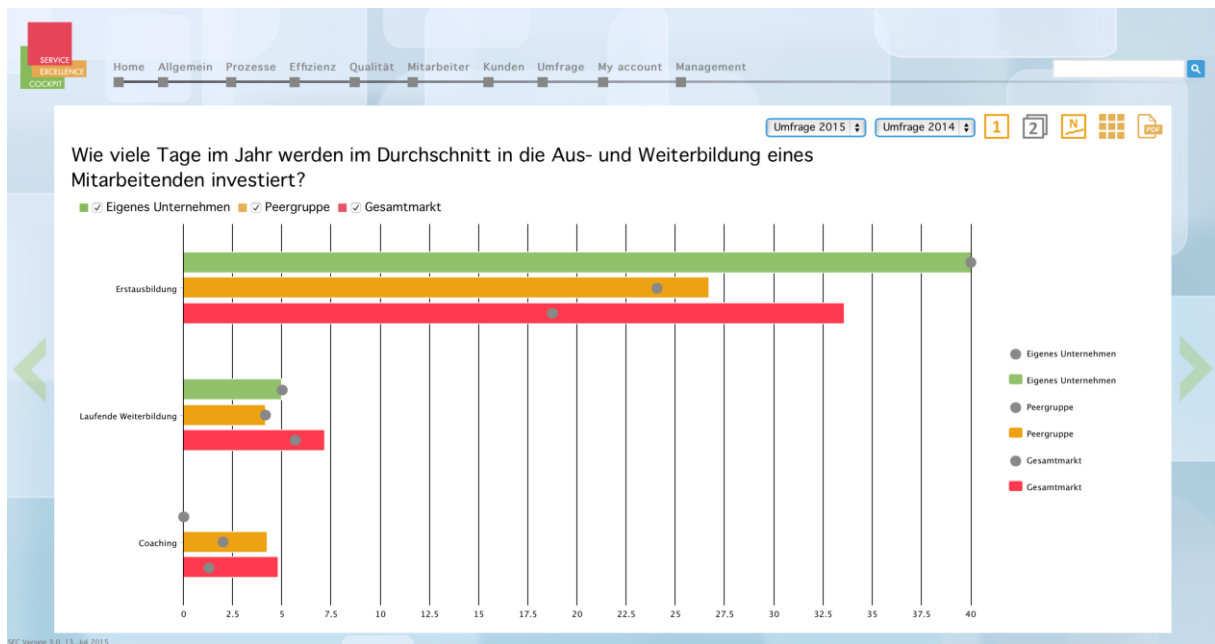


Abbildung 3: Das interaktive Service Excellence Cockpit

Der Kundenservice wird strategischer und nimmt eine immer wichtigere Rolle in den Unternehmen ein. So sprechen wir mit dem Service Excellence Cockpit eine breite Zielgruppe an: Manager von Service Centern, Marketingmanager, Controller, Finanzchefs und nicht zuletzt die gesamte Geschäftsleitung. Das Cockpit bietet auf der Basis harter Fakten vielfältige Möglichkeiten:

Darstellung und Analyse: Das Service Excellence Cockpit bietet in verschiedenen Darstellungsvarianten interessante Vergleichsmöglichkeiten mit dem Gesamtmarkt, verschiedenen Peer Groups (z. B. eigene Branche, Center ähnlicher Größe oder ähnlicher Struktur), den eigenen und fremden Vorjahreswerten oder den individuell festgelegten Zielwerten.

Simulationen: Mit dem Service Excellence Cockpit können die Abhängigkeiten der KPIs und die potentiellen Auswirkungen von Interventionen durch das Management simuliert werden. Bei anstehenden Investitionsentscheidungen rechnet sich der Business Case leichter und die Vergleichsbasis wird wesentlich grösser. Die getroffenen Annahmen lassen sich dadurch objektivieren.

Optimierungsmöglichkeiten: Mit dem Service Excellence Cockpit können Optimierungspotenziale in Service Centern systematisch evaluiert und vorausschauende Massnahmen zur Verbesserung auf Basis von Vergleichswerten getroffen werden.

Summary

Die neuesten Ergebnisse des Service Excellence Cockpits sind auf dem Markt.

Der Begriff Service Excellence findet ständig weitere Verbreitung und beinhaltet nicht mehr «nur» die Service Levels im Call Center, sondern alle Aspekte eines nachhaltigen Kundenmanagements.

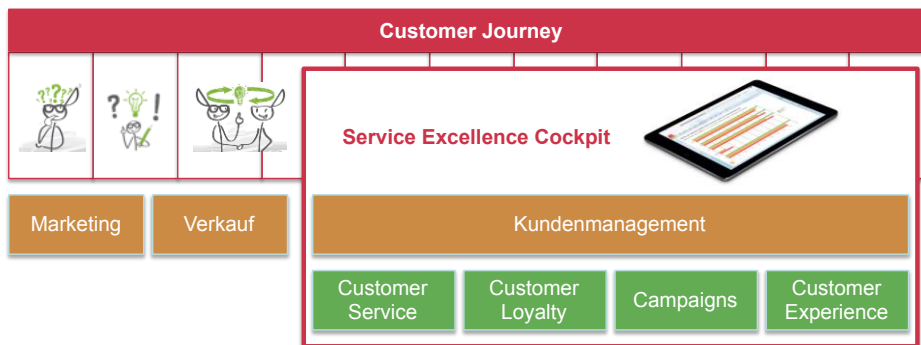


Abbildung 4: Customer Journey

Als Unternehmen ist es aber nicht einfach, sich in der Ära der Digitalisierung und Fachkräftemangel von der Konkurrenz mit ausserordentlichen Service-Dienstleistungen zu differenzieren. Es ist anspruchsvoll, die Interaktionen zwischen Kunden und Unternehmen so zu planen, steuern und auszuführen, dass der Kunde am Ende mit den Services zufrieden ist und sich die «Investition» in den Kundenservice für das Unternehmen auch ausbezahlt. Wie das Service Excellence Cockpit zeigt, spielen dafür allgemeine Kriterien, Prozesse, Technologie, Effizienz, Qualität und die Mitarbeitenden eine entscheidende Rolle.

Der diesjährige Report basiert auf Angaben von 228 Service Centers aus der Schweiz, Deutschland, Österreich, Ukraine, Spanien, Luxemburg und Polen und umfasst die nachstehenden Branchen:

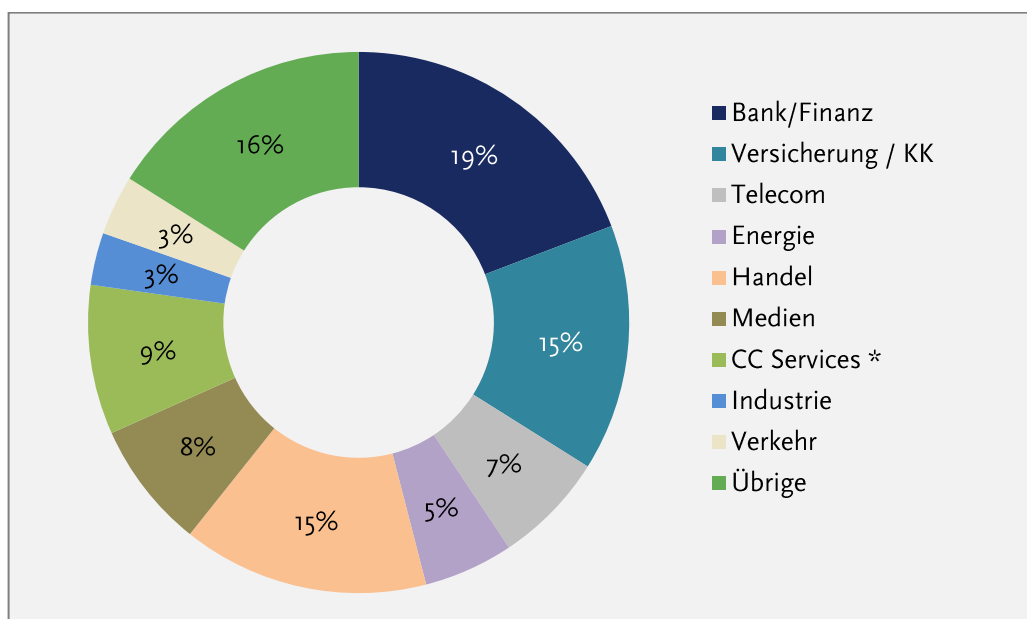


Abbildung 5: Branchenverteilung der Umfrage-Teilnehmer (n=228)

Die massgebendsten Erkenntnisse sind die folgenden:

Service Excellence – Zunehmende strategische Bedeutung des Kundenmanagements

Unternehmen verstehen immer mehr das Potential eines exzellenten Kundenservice und sind auch zunehmend bereit zu investieren. Die Investitionsquote misst den Anteil von Investitionen an den Gesamtbetriebskosten im Durchschnitt über die letzten 3 Jahre. Bei den befragten Service Center erkennen wir einen deutlich positiven Trend.

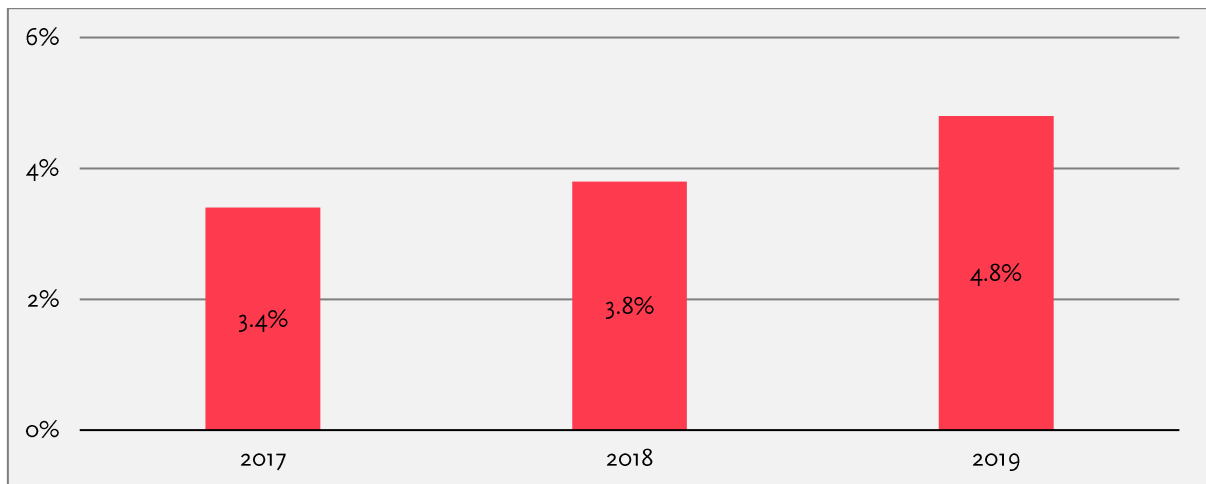


Abbildung 6: Investitionsquote über die Zeit

Dahinter steht der Wille zur Differenzierung anhand exzellenter Kundenerlebnisse. Die wahrgenommene Bedeutung des Kundenservice ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. 87 Prozent der befragten Service Center Management schreiben heute dem Service Center eine sehr wichtige oder wichtige strategische Bedeutung innerhalb des Unternehmens zu.

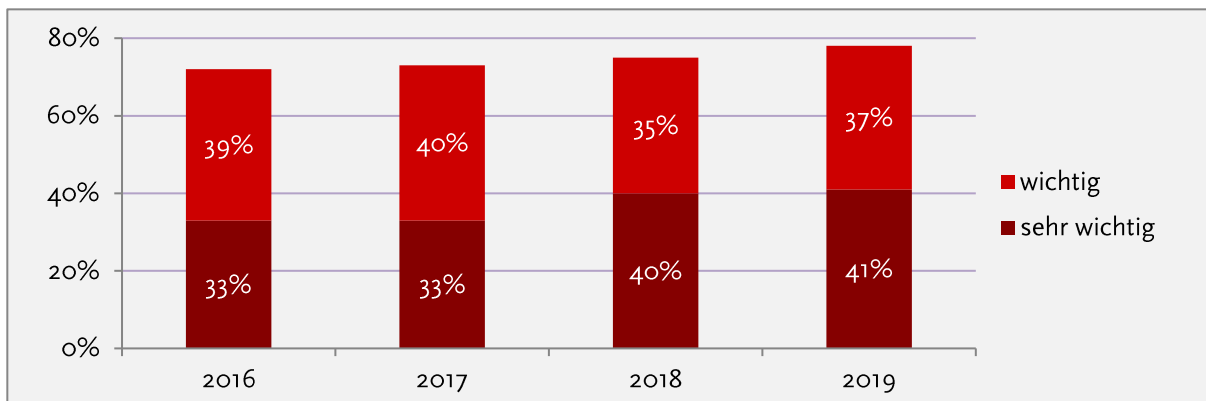


Abbildung 7: Zunehmende strategische Wahrnehmung der Service Center

Doch damit nicht genug: Unsere Datenanalyse zeigt, dass eine strategische Ausrichtung des Service Centers Einfluss auf die Unternehmensleistung und die Kundenerlebnisse hat. Eine strategischere Wahrnehmung des Kundenservice hat bei den untersuchten Service Center einen signifikant positiven Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit und Net Promotor Score (NPS) und damit der Qualität des erbrachten Kundenservice.

Konkret weisen Service Center mit einer höheren strategischen Einschätzung des Kundenservice (gemessen auf der Skala 1 = sehr unwichtig bis 7 = sehr wichtig) im Schnitt eine höhere Kundenzufriedenheit von 0.3 Punkten aus (gemessen von 1 = sehr unzufrieden bis 7 = sehr zufrieden).

Konsistente Ergebnisse finden wir beim Net Promoter Score. Dieser steigt bei den Teilnehmern um durchschnittlich 4.2 Punkte (Skala von -100 bis +100), wenn die Strategische Wahrnehmung des Kundenservice um eine Kategorie ansteigt. Detailliertere Resultate der Analyse werden im diesjährigen Exkurs vom Report präsentiert.

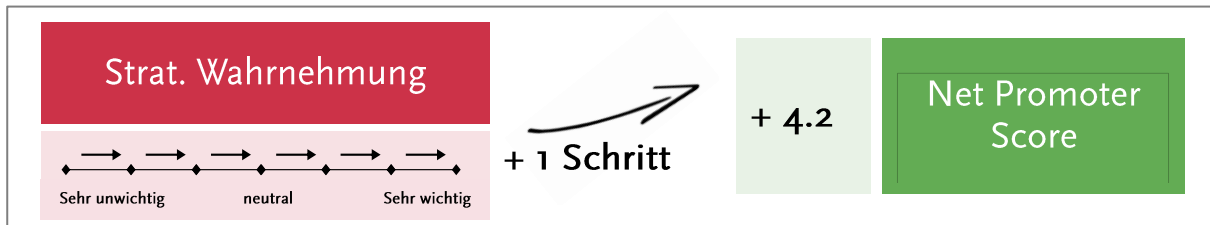


Abbildung 8: Strategische Wahrnehmung des Kundenservice erhöht den NPS

Mitarbeiter Empowerment – Ausbau von Home-Office und Personaleinsatzplanung

Durch die zunehmende strategische Wahrnehmung des Kundenmanagements und die damit verbundenen Investitionen ergeben sich neue Möglichkeiten zur Bewältigung des Fachkräftemangels. Zum Beispiel mit dem Einsatz von neuen digitalen Arbeitsprozessen, die mobiles Arbeiten ermöglichen. Damit können Service Center viele Bedürfnisse heutiger Mitarbeitenden erfüllen und sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Markt positionieren. So ist auch ein deutlicher Zeittrend hin zu einem Ausbau von Heimarbeitsplätzen zu sehen. 8 Prozent beträgt mittlerweile ihr Anteil, was einer Verdoppelung im Vergleich zum Jahr 2014 entspricht. Auch der Anteil geplanter Heimarbeitsplätze hat sich in dieser Zeitspanne auf 14 Prozent verdoppelt.

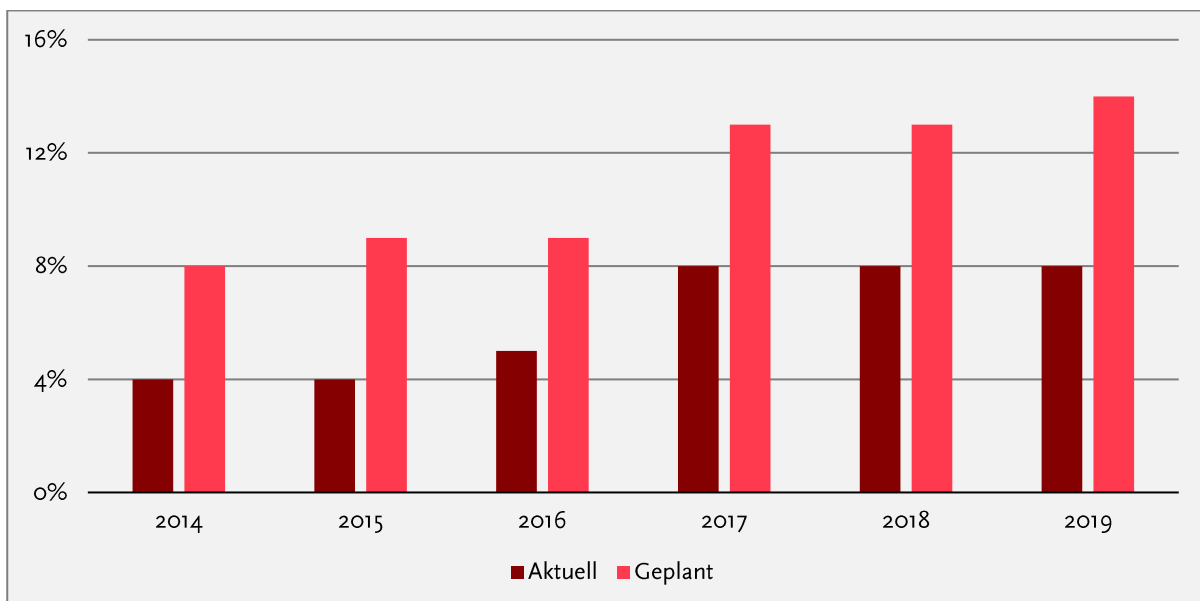


Abbildung 9: Anteil Heimarbeitsplätze über Zeit

Home-Office ist ein einflussreicher Faktor auf die Mitarbeiterzufriedenheit und bringt auch neue Herausforderungen fürs Teambuilding mit sich. Dennoch finden wir insgesamt einen positiven Zusammenhang von Home-Office Angebot und Mitarbeiterzufriedenheit.

Damit solche flexiblen Modelle funktionieren ist es wichtig, Spielregeln und Rahmenbedingungen zu implementieren. Ein Beispiel für technologische Unterstützung bei diesen Modellen sind

Personaleinsatzplanungstools (PEP), die verfügbaren Ressourcen des Service Centers möglichst gut auf die erwarteten Transaktionsvolumen anpassen sollen. Beim Einsatz solcher Tools stellen wir einen deutlichen Anstieg über die Zeit hin fest. Gerade im Zusammenhang mit dem Ausbau von Home-Office ergeben sich hier Möglichkeiten des Effizienzgewinns, da Mitarbeitende auch von zu Hause aus flexibel in Spitzenzeiten zugezogen werden können.

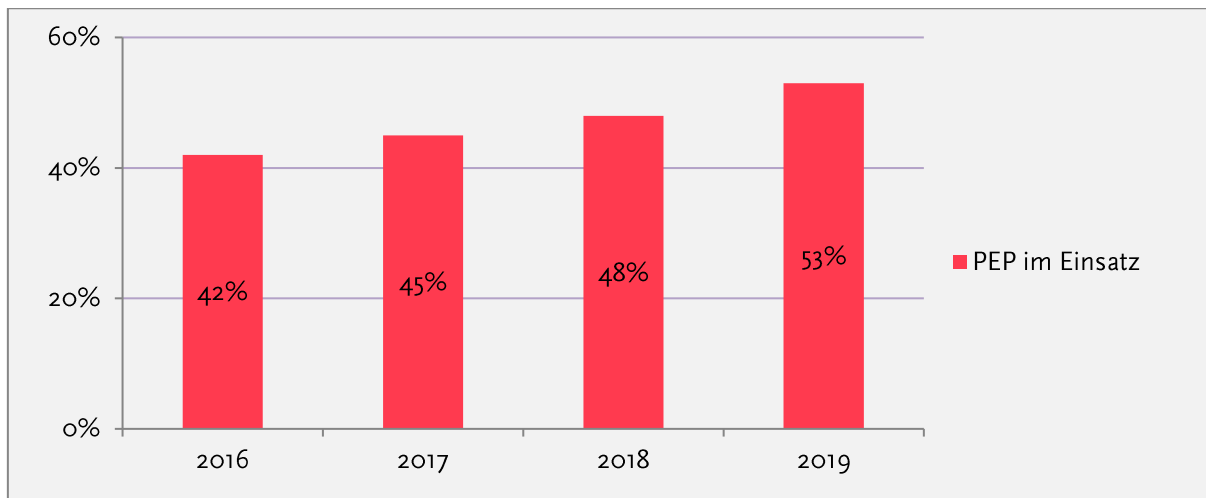


Abbildung 10: Anteil Service Center mit Personaleinsatzplanungstool (PEP)

In der Analyse finden wir zudem einen positiven Zusammenhang zwischen der Anwendung von Personaleinsatzplanungstools und der Mitarbeiterzufriedenheit. Eine mögliche Anwendung von PEP besteht insbesondere für grössere Service Center darin, den Mitarbeitenden eine «Tauschbörse» anzubieten, auf der sie ihre Arbeitsschichten oder Ferientage miteinander tauschen können und somit zusätzlich an Flexibilität gewinnen.

Unternehmen sollten jegliche Massnahmen mit positivem Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit prüfen. Denn wie unsere Analysen zeigen, tragen zufriedener Mitarbeiter beträchtlich zum Betriebserfolg bei. Zum einen sinkt mit steigender Mitarbeiterzufriedenheit (Skala von 1 = sehr unzufrieden bis 7 = sehr zufrieden) die externe Fluktuationsrate. Vor allem aber steigt die Kundenzufriedenheit (Skala von 1 = sehr unzufrieden bis 7 = sehr zufrieden) signifikant an. Zufriedene Kunden wollen von zufriedenen Mitarbeitern bedient werden. Service Center sind also angehalten, eine positive Unternehmenskultur zu pflegen.

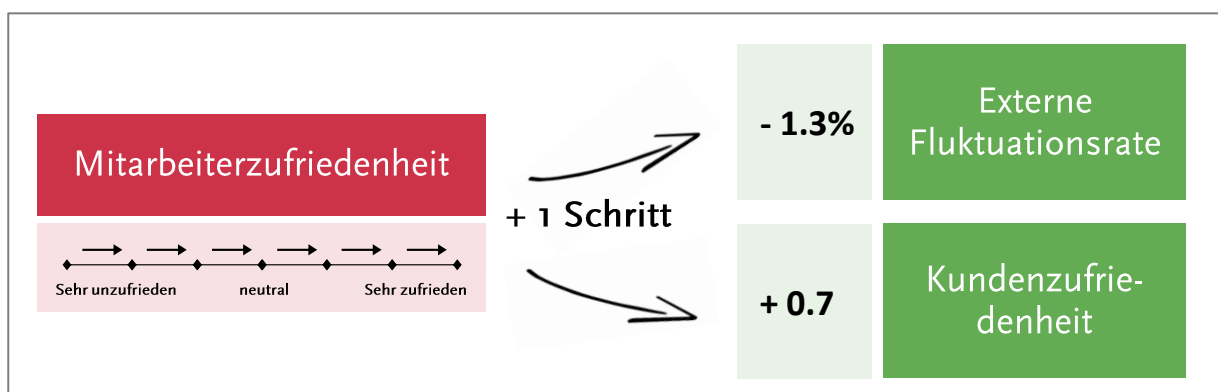


Abbildung 11: Resultate Regressionsanalyse zur Mitarbeiterzufriedenheit

Customer Experience – Im Spannungsfeld von Kundenbindung und Effizienzsteigerung

Dass die Wichtigkeit der Kundenzufriedenheit und Kundenbindung hoch auf der Agenda steht, bestätigt auch die positive Entwicklung bei den Loyalty-Programmen. Immer mehr Unternehmen investieren direkt in den Kunden und setzen auf Kundenbindungsprogramme oder planen eine Einführung, um die Customer Experience zu optimieren.

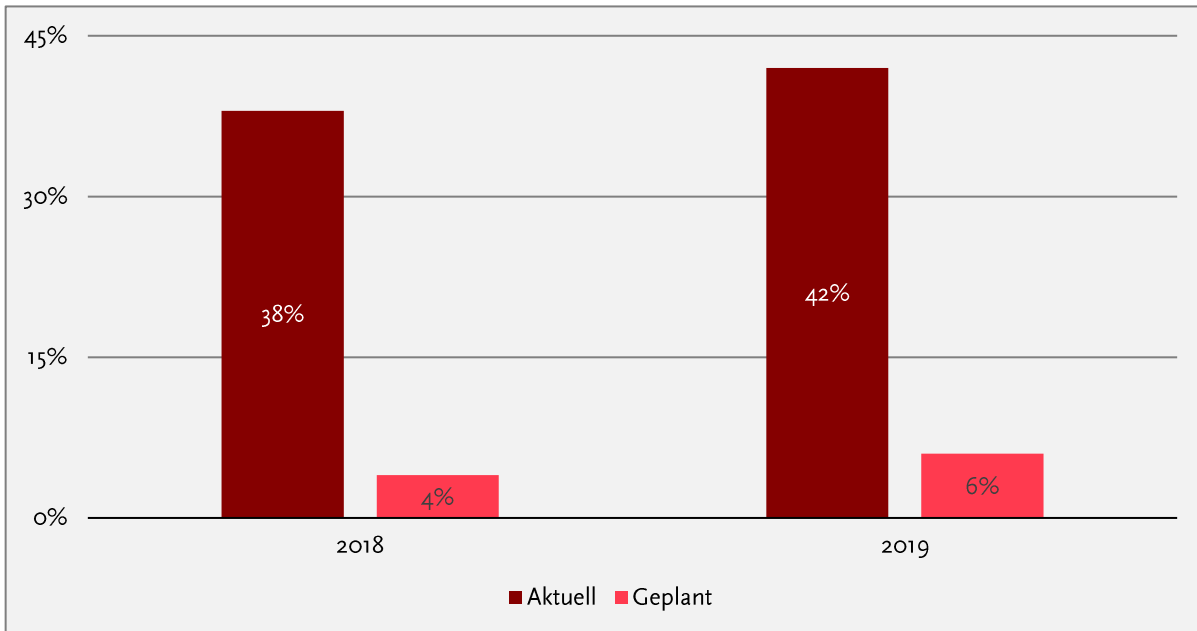


Abbildung 12: Einsatz von Kundenbindungsprogrammen

Neben dem Ziel bestehende Kunden langfristig zu binden, wird eine möglichst effiziente Abwicklung des Kundenservice angestrebt. Insbesondere die Digitalisierung hatte hierbei profunde Auswirkungen auf Prozesse und Technologien. So werden etwa im Telefonkanal bereits eine Vielzahl von technologischen Hilfen zur sprachlichen Kommunikation eingesetzt (detaillierte Auflistung finden Sie im Report). Auch künstliche Intelligenz (KI) ist eine vielversprechende Technologie, die insbesondere bei der Weiterentwicklung von Self-Services verbreitet eingesetzt wird. Die erhobenen Zahlen weisen darauf hin, dass sich das Management dessen bewusst ist. So setzen bereits 25 Prozent Instrumente mit KI ein oder sind in der Pilotphase.

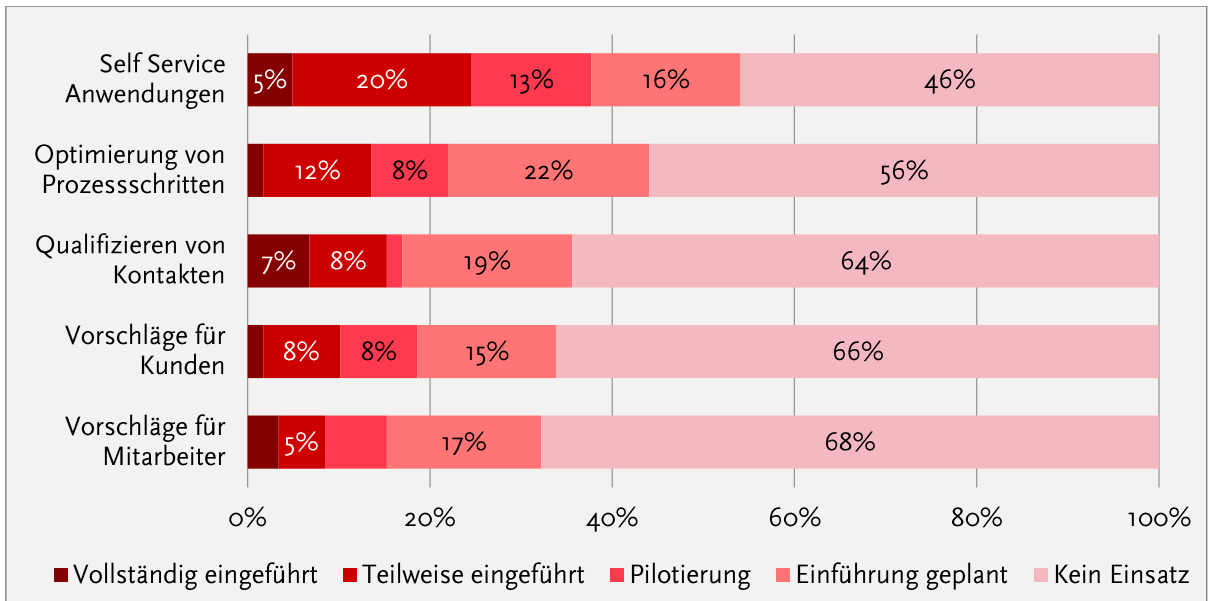


Abbildung 13: Einsatz von Instrumenten mit KI

Trotzdem stagniert der Einsatz von Self-Services im Kundenservice in den letzten zwei Jahren. Interessant sind die signifikanten Unterschiede nach Branche bei den Self-Services, wobei die Informations- und Kommunikationsindustrie eine führende Rolle einnimmt. Hier dargestellt werden die Prozentsätze eingesparter Mitarbeiterkontakten durch Self-Services.

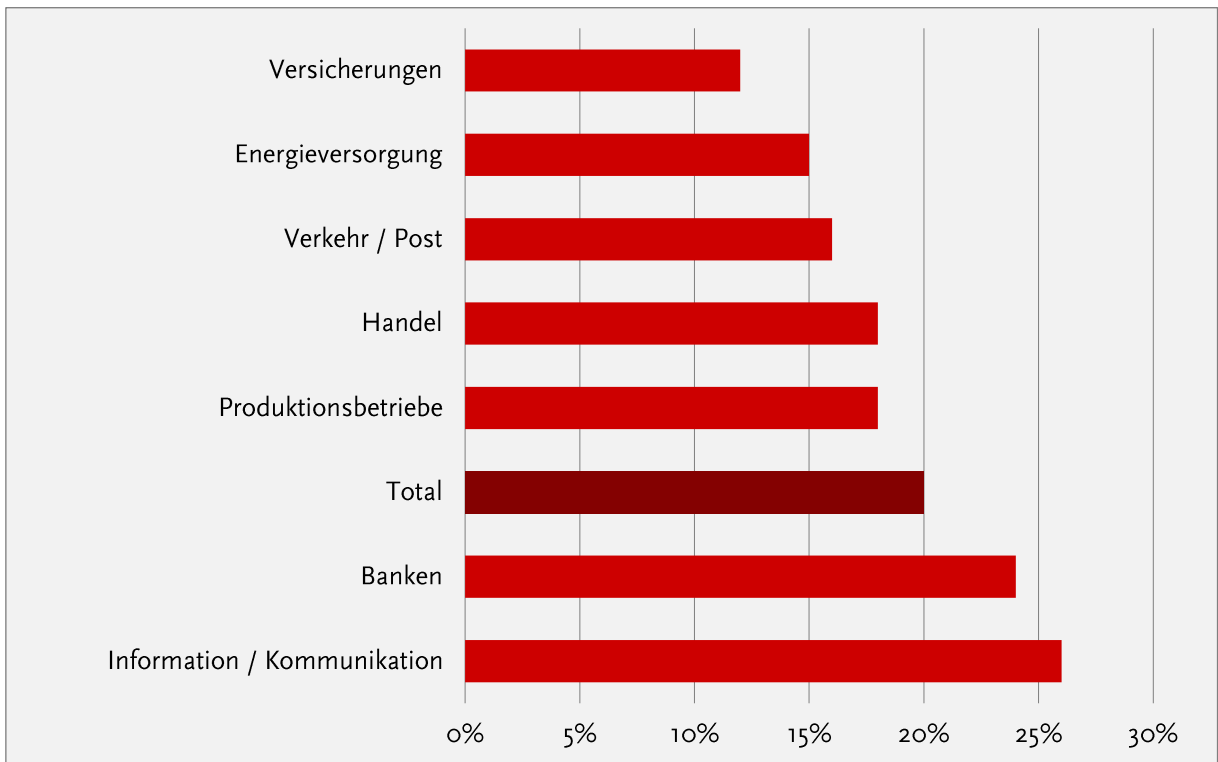


Abbildung 14: Eingesparte Mitarbeiterkontakten durch Self-Services in Prozent, Branchenvergleich

Omnichannel – Angebot der Online Kanäle geht weiter, ihr Anteil bleibt gering

Self-Services sind sicherlich ein wichtiger Teil eines modernen Kanalmix. Die Ergebnisse zeigen zudem weiterhin einen klaren Trend hin zum Angebot von Online-Kanälen. Exemplarisch dafür kann der Chat betrachtet werden. Bereits 2014 plante rund ein Drittel der Unternehmungen ihn einzuführen. Heute hat sich dieser Anteil auf 50 Prozent erhöht und knapp 30 Prozent der Befragten gab an, dieses Medium bereits zu bedienen. Übereinstimmende Entwicklungen sind beim Web-Portal auszumachen und zudem wird auch der Videokanal vermehrt getestet und eingeführt.

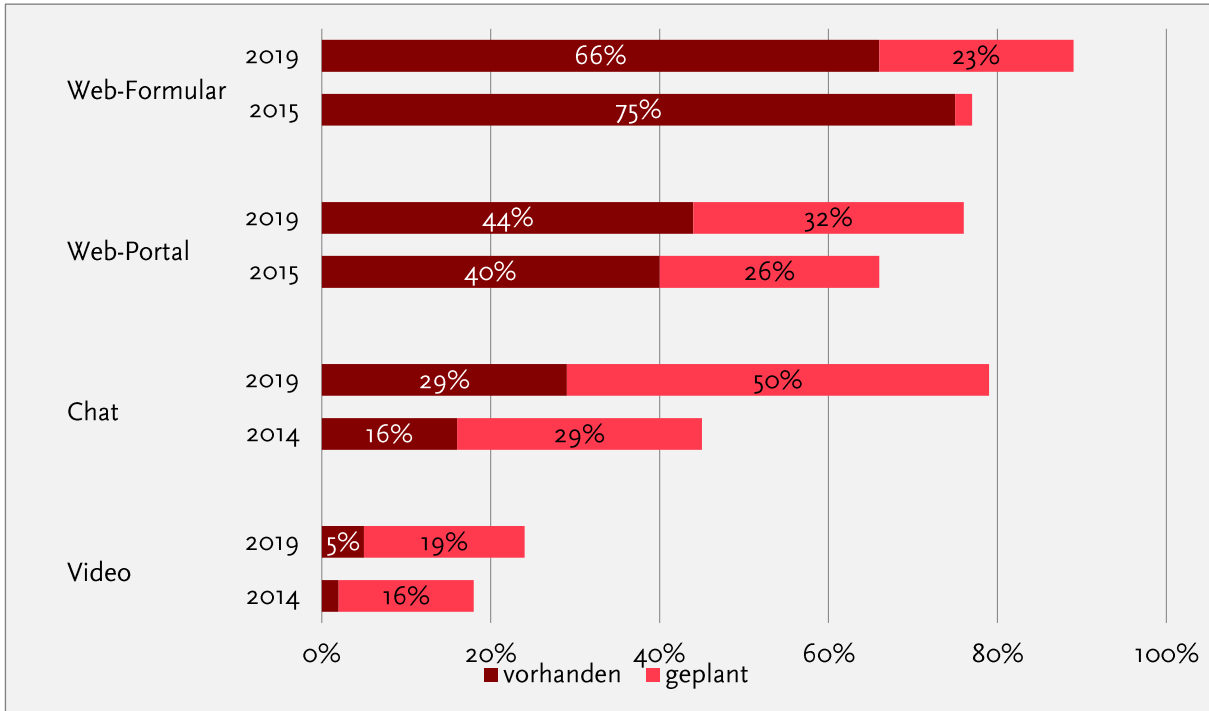


Abbildung 15: Angebot Online-Kanäle über die Zeit

Dieser positive Trend soll aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass online Kanäle noch immer einen geringen Anteil am gesamten Kontaktvolumen ausmachen. Im Vergleich zu 2015 legen sie zwar allesamt zu, dennoch werden auch 2019 noch 78 Prozent aller Kontakte über den Telefonkanal abgewickelt.

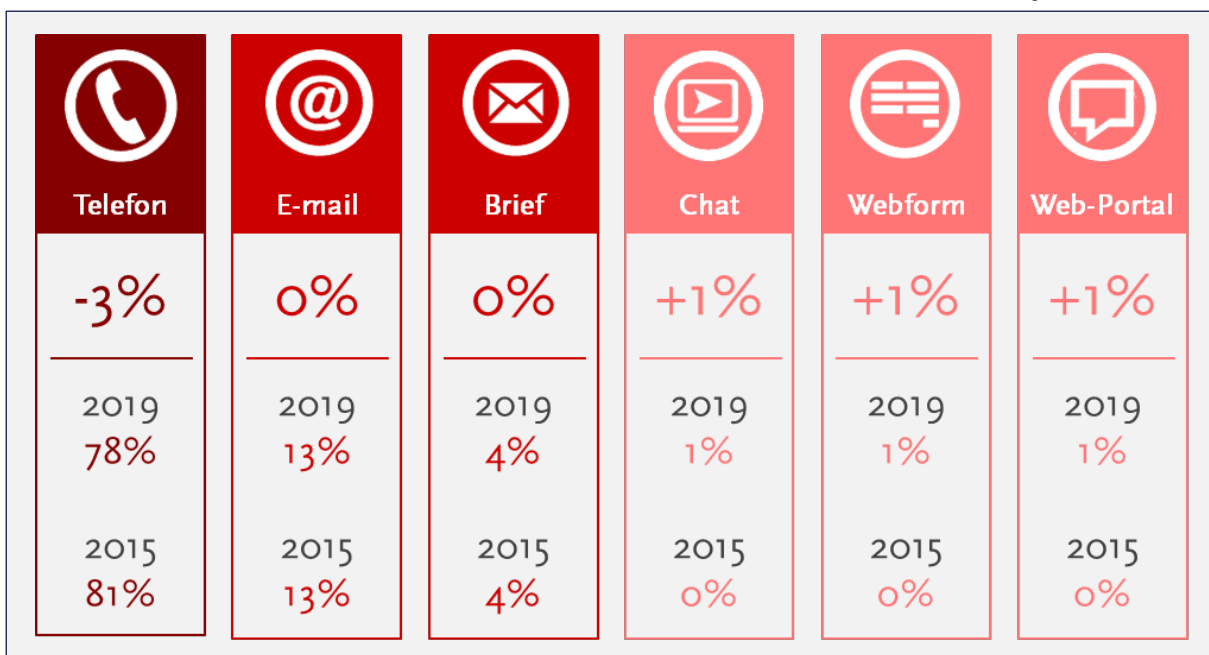


Abbildung 16: Anteil Kanäle am gesamten Kontaktvolumen

Der Chat und das Telefon stellen dabei die effizientesten Kanäle dar, weil durch einen direkten Kundendialog das Anliegen zumeist sofort gelöst werden kann und eine erneute Kontaktaufnahme nicht nötig wird. Ebenfalls tief sind die ausgehenden Kontakte beim Fax, was dadurch zu erklären ist, dass viele Service Center Kontaktaufnahmen per Fax über einen anderen Kanal wie Brief, Telefon oder E-Mail beantworten. Am meisten Nachfragen sind beim Brief und Email notwendig, weshalb diese Kanäle als wenig effizient bezeichnet werden müssen.

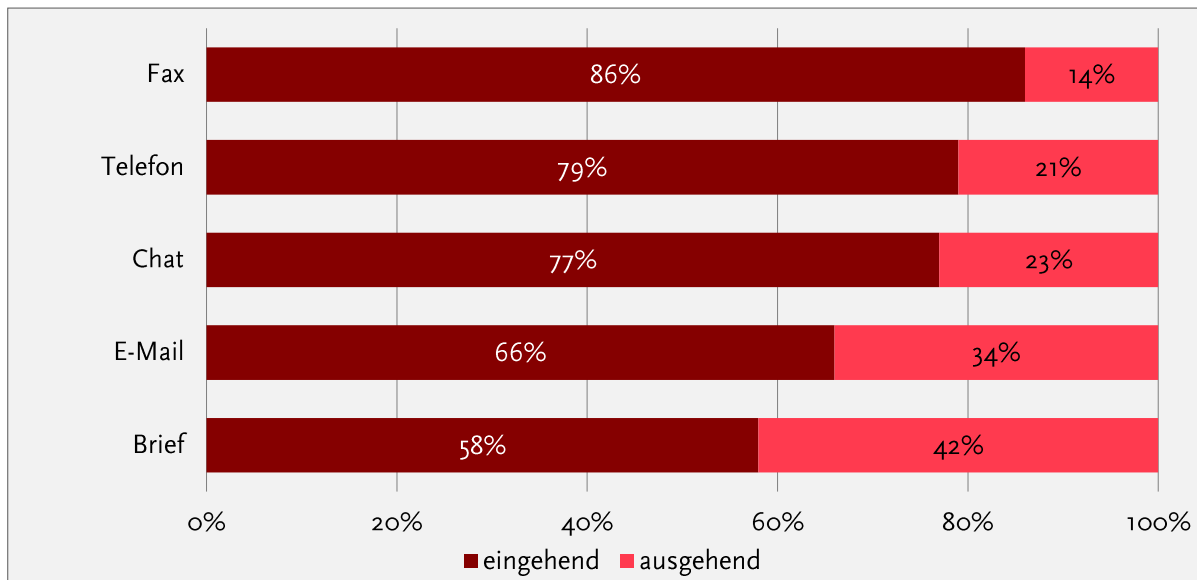


Abbildung 17: Verteilung der eingehenden und ausgehenden Kontakte pro Kanal

Es zeigt sich also, dass der persönliche Kontakt vom Kunden noch immer geschätzt wird. Ein Beispiel dafür sind auch die bevorzugten Kanäle für Reklamationen. Im Vergleich über die Zeit macht hier der Telefonkanal konstant den grössten Anteil aus. Dahinter sind aber beträchtliche Verschiebungen zu beobachten. So werden heute deutlich häufiger Reklamationen per E-Mail übermittelt als noch im Jahr 2016. Diese Zunahme geht vor allem zulasten von analogen Kanälen wie dem Brief.

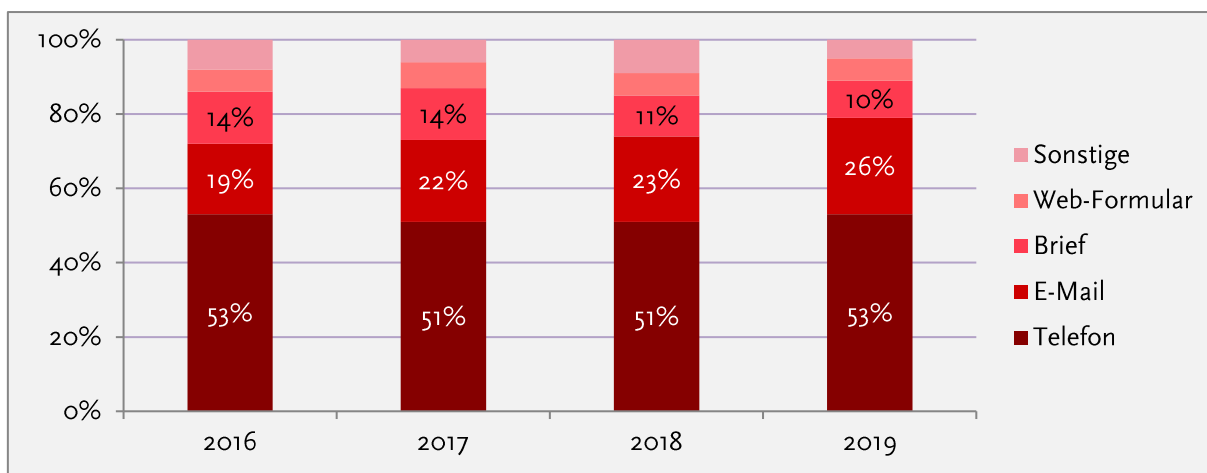


Abbildung 18: Verteilung von Beschwerden auf Kanäle

Zusammenfassend werden online Kanäle zunehmend genutzt und implementiert. Dennoch bleibt insbesondere das Telefon nach wie vor der meistbenutzte und effizienteste Kanal. Es gilt also auch weiterhin ein Augenmerk auf mögliche Prozessverbesserungen in der telefonischen Kommunikation zu behalten. Weitere Analysen und konkrete Handlungsempfehlungen dazu finden Sie im Report.

Inhaltsverzeichnis

1	Allgemein	1
1.1	Standort des Service Centers.....	1
1.2	Branchenverteilung	2
1.3	Strategische Bedeutung des Service Centers	2
1.4	Ziele der Service Center	3
1.5	Kundengruppen.....	4
1.6	Arten von Service Center.....	5
1.7	Geschäftsfelder.....	6
1.8	Sprachangebot	6
1.9	Servicezeiten.....	7
2	Prozesse	9
2.1	Kanäle.....	9
2.2	Inbound-Kontakte	11
2.3	Bearbeitungszeit.....	12
2.4	Durchschnittliche Service Level.....	12
2.5	Einhaltung des Service Levels.....	13
2.6	Eingehende und ausgehende Kundenkontakte.....	13
2.7	First Contact Resolution	15
2.8	Abbruch-Quote.....	16
2.9	Technologieunterstützung für sprachliche Kommunikation.....	16
2.10	Interactive Voice Response & Spracherkennung	17
2.11	Technologieunterstützung für schriftliche Kommunikation.....	18
2.12	Texterkennung.....	19
2.13	Kanalübergreifende Technologieunterstützung.....	19
2.14	Instrumente mit künstlicher Intelligenz (KI).....	20
2.15	Social Media-Monitoring	21
2.16	Personaleinsatzplanung.....	22
2.17	Kanalübergreifender Lastenausgleich.....	23
2.18	Prozessverbesserungen	24
2.19	Outbound-Kontakte	25
2.20	Beste Erreichbarkeit für Outbound-Kontakte	25
2.21	Outbound Technologie.....	26
2.22	Outbound-Kampagnen	27
	Effizienz und Kundenzufriedenheit – Kein Widerspruch	28
3	Effizienz	32
3.1	Self-Services.....	32
3.2	Treiber für Self-Services	34
3.3	Kostenarten	35
3.4	Auslagerung des Service Centers	36
3.5	Auslagerung von Prozessen.....	36
3.6	Kriterien für bzw. gegen Auslagerung	38
3.7	Anteil der Heimarbeitsplätze.....	40
4	Qualität	41

4.1	Definition und Dokumentation der Prozesse.....	41
4.2	Durchgängige Prozessintegration.....	41
4.3	Zertifikate.....	42
4.4	Qualität im Kundenkontakt.....	44
4.5	Qualität am Arbeitsplatz.....	44
4.6	Innovationsprogramme.....	45
4.7	Investitionsquote.....	46
5	Mitarbeiter.....	47
5.1	Beschäftigungsgrad.....	47
5.2	Geschlechterverteilung.....	48
5.3	Altersstruktur und Führungsspanne.....	48
5.4	Ausländerquote.....	49
5.5	Mitarbeitende mit körperlicher Einschränkung.....	50
5.6	Diversity-Kodex.....	50
5.7	Gesprochene Sprachen im Service Center.....	51
5.8	Kanalwahl bei der Mitarbeiterrekrutierung.....	51
5.9	Auswahlkriterien für Mitarbeiterrekrutierung.....	52
5.10	Umfang der Aus- und Weiterbildung.....	54
5.11	Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden.....	54
5.12	Methoden für Mitarbeitertraining.....	55
5.13	Leistungsindikatoren.....	55
5.14	Mitarbeiterbindung.....	56
5.15	Mitarbeiterförderung.....	58
5.16	Produktive kundenorientierte Zeit.....	58
5.17	Nichtbeeinflussbare Ausfalltage.....	59
5.18	Interne und externe Fluktuation.....	59
5.19	Entscheidungsbefugnis für Kundengutschriften.....	60
5.20	Messung der Mitarbeiterzufriedenheit.....	60
5.21	Aktuelle Mitarbeiterzufriedenheit.....	61
5.22	Bruttogehalt.....	62
6	Kunden.....	63
6.1	Anzahl Kunden und Anzahl Kontakte pro Kunde.....	63
6.2	Messung der Kundenzufriedenheit.....	64
6.3	Methoden zur Kundenzufriedenheitsmessung.....	64
6.4	Net Promoter Score, Customer Effort Score und Churn Rate.....	65
6.5	Ziele der Kundenzufriedenheitsmessung.....	66
6.6	Aktuelle Kundenzufriedenheit.....	66
6.7	Beschwerdemanagement und Reklamationen.....	67
6.8	Bearbeitung der Reklamationen.....	69
6.9	Festgelegte Antwortzeiten auf Reklamationen.....	69
6.10	Loyalty Programme.....	70
6.11	Ziele von Loyalty Programmen.....	70
6.12	Ausgestaltung der Loyalty Programme.....	71
6.13	Statusgruppen.....	72
6.14	Kennzahlen der Loyalty Programme.....	73
	Methodik und Literaturverzeichnis.....	75