

# Service Excellence Cockpit Report 2023

Inklusive Exkurs: Technologien im Kundenmanagement



[www.service-excellence-cockpit.org](http://www.service-excellence-cockpit.org)

Zürich, August 2023

## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den zehnten Report zum Service Excellence Cockpit präsentieren zu dürfen. Auch in diesem Jahr haben sich über 200 Service Organisationen aus zahlreichen europäischen Ländern an der Umfrage beteiligt. Wir möchten uns bei allen Teilnehmenden und allen die uns regelmässig unterstützen ganz herzlich bedanken. Mit den Daten jeder einzelnen Service Organisation multiplizieren wir das kollektive Wissen, alles zu Handen von Ihnen, der Service-Excellence-Community.

Das Ziel des Service Excellence Cockpits bleibt es, den Kundenservice messbar und vergleichbar zu machen, und damit den Strategieprozess zu unterstützen sowie Handlungsfelder zu identifizieren, um die Qualität und Effektivität in den Service Organisationen kontinuierlich zu verbessern. Dazu finden Sie in diesem Report ein sehr umfassendes Kennzahlenset.

Wir freuen uns, dass „Service Excellence“ als Begriff im Markt sich laufend weiter ausbreitet und damit auch dem Kundenmanagement eine grössere strategische Bedeutung zugetragen wird. Dies spiegelt sich beispielsweise in einem steigenden Anteil an Managern und Fachspezialisten in der Service Organisation wider.

Dennoch gibt es einiges zu tun damit die Service Organisationen nicht in der «Service-Hölle» enden. Unser neu entwickelter Service Excellence Reifegrad bestätigt das. Insbesondere in den zentralen Themen Kundenorientierung und Digitalisierung stellen wir eine unterdurchschnittliche Ausprägung fest. Konkret erkennen wir eine rückläufige Investitionsquote und einen sinkenden Anteil der Technologiekosten an den Gesamtkosten. Das erklärt wohl auch, warum die Kunden gemessen am Customer Effort Score (CES) die Leistung der Service Organisationen jedes Jahr etwas schlechter bewerten.

Das kann fatal sein, gerade bei den aktuell sich erschwerenden Rahmenbedingungen mit Fachkräftemangel, unterbrochenen Lieferketten und Kostensteigerungen. Die Unternehmen sind also gefordert rasch ihre strategischen Massnahmen zu definieren und mit geeigneten Investitionen in die Digitalisierung ihre Servicequalität zu stärken.

Seit 4 Jahren ist auch unsere Academy ein wichtiger Teil unseres «360° Service Excellence Ökosystems». Im Praxislehrgang „Service Excellence Professional“ vermitteln wir in 6 Unterrichtstagen Service-, Marketing- und Operations-Champions das notwendige Wissen und die Methoden, um den exzellenten Service auch in die Praxis umzusetzen, alles angereichert mit ganz viel Erfahrungsaustausch. Empfehlen können wir auch unsere Vertiefungsseminare «Conversational Bot & AI», kein Wunder bei der aktuellen Aufmerksamkeit, welcher ChatGPT und generell der KI zukommt.

Mit diesen Zutaten, so sind wir überzeugt, können Sie ihr Kundenmanagement zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil für Ihr Unternehmen entwickeln und sich in der Welt der austauschbaren Produkte und Dienstleistungen differenzieren. Wir freuen uns, Ihnen in diesem Report eine detaillierte Zusammenstellung der relevanten Marktdaten der Service-Excellence-Community zu präsentieren und möchten Sie gleichzeitig darauf hinweisen, dass im online Cockpit noch mehr und detailliertere Informationen zur Verfügung stehen.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre und freuen uns auf eine weiterhin erfolgreiche und inspirierende Zusammenarbeit in der Service-Excellence-Community.

Mit exzellenten Grüssen



Daniel Stiefel und Rémon Elsten  
Service Excellence Cockpit

# Autoren



Rémon Elsten



Daniel Stiefel



Michelle Auer

## **Kontakt**

Forward Benchmark AG  
Lagerstrasse 33  
8004 Zürich

Telefon: +41 44 350 13 22

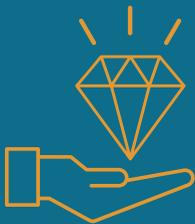
E-Mail: [info@service-excellence-cockpit.ch](mailto:info@service-excellence-cockpit.ch)

[www.service-excellence-cockpit.org](http://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.

# Highlights

## 2023



### DIE WERTORIENTIERTE SERVICE ORGANISATION

Viele Unternehmen sind sich nicht bewusst, welchen Beitrag die Serviceorganisation für die Wertschöpfung ihres Kundenstammes leistet. Nur wenige schöpfen die Chancen aus den Kundenkontakten überlegt aus und nutzen entsprechende Führungsinformationen um den Erfolg daraus zu messen.



Der Fokus liegt zu einseitig auf den internen Themen Prozesse und Organisation. Die Serviceorganisationen müssen sich in den zentralen Themen Digitalisierung und Kundenorientierung weiter verbessern.

### Service Excellence Reifegrad

	1	2	3	4
1 = basic / 4 = excellent				
Gesamt				
Strategie				
Kundenfokus				
Prozesse				
Digitalisierung				
Organisation				

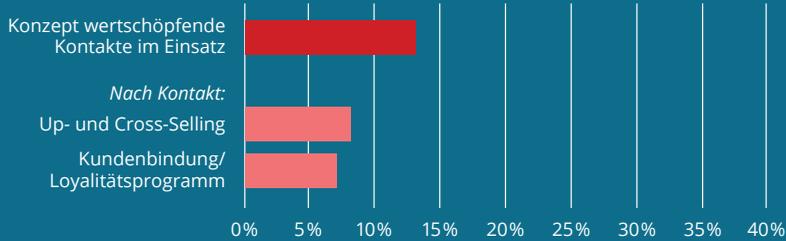


**Die meisten Servicekontakte werden nicht für werthaltige Aktivitäten genutzt – eine verpasste Chance!**



Nur eine von 10 Serviceorganisationen (13%) nutzt ihre Kundenkontakte um aktiv werthaltige Massnahmen zu initiieren und nur bei 8% aller Kontakte wird ein Up- oder Cross-selling initiiert.

### Wertschöpfende Servicekontakte



**43% der Unternehmen haben Servicekosten von CHF 10.- oder weniger pro Kunde und Jahr.**



**Was ist uns ein Kunde wert – und was darf er kosten?**



Nur 13% der Serviceorganisationen kennen «Servicekosten pro Kunde». Damit ist eine wertorientierte Führung und Steuerung des Servicemanagement nicht möglich. Und wie steht es um den aktuellen und potentiellen Kundenwert?

### Kundenzufriedenheit



**Wissen wir, was die Kunden wollen?**



NPS und Customer Effort Score entwickeln sich auseinander. Der CES widerspiegelt die Leistung der Serviceorganisation besser, daher macht uns der Rückgang Sorgen! Können sie sich genügend rasch den Bedürfnissen der Kunden anpassen oder ist auch das ein Vorgeschmack der «Service-Hölle»?



**Die Investitionen in die Technologie stagnieren.**



Besonders deutlich ist der Rückgang des Anteils der Technologiekosten an den Gesamtkosten der Service Organisation. So wird die Digitalisierung und Automatisierung nicht beschleunigt und die Serviceorganisationen verharren in der Abhängigkeit von ihren knappen Fachkräften.

### Investitionen in Technologie





## Professionalisierung der Organisation



Der steigende Anteil von Management und Fachspezialisten ist positiv. Damit werden im immer komplexeren Spannungsfeld von Kundenerwartungen, persönlichem Service und Technologie die Grundlagen geschaffen Service Excellence auch umzusetzen.

### Organisation

(Anteil Management & Support am Personalbestand)



## FAZIT

Viele Serviceorganisationen sind «gefangen» im täglichen Betrieb («run the business»). Die Gestaltung und Weiterentwicklung des Service- und Kundenmanagement aus Gesamtunternehmenssicht kommt zu kurz. Somit kommen sie nicht aus dem Teufelskreis heraus.



### ! Einflussfaktoren

Kontakte pro Kunde steigen

Gesprächszeit steigt

Investitionen und Automatisierung stagnieren

Fachkräftemängel akzentuiert sich

### Implikationen



### ✓ Lösungsansatz

Sofortmassnahmen aus der Service Strategie:

Digitalisierungs- und Automatisierungsmassnahmen festlegen und Budgets dazu sichern.

Definition der Kontaktsteuerung und Automatisierung mit Hilfe der Value Irritant Matrix.

# Service Excellence Cockpit

Megatrends wie Globalisierung, technologische Fortschritte, zunehmende Austauschbarkeit von Produkten und Dienstleistungen sowie die Interkonnektivität zwischen diesen Faktoren führt dazu, dass heute beinahe jedes Unternehmen einem stetig wachsendem Wettbewerbsdruck gegenübersteht. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, braucht es klare Wettbewerbsvorteile und Differenzierungsfaktoren gegenüber den Mitbewerbern.

Einer der wichtigsten Differenzierungsfaktoren bildet hierbei das Kundenmanagement. Überlegener Kundenservice und hohe Servicequalität sind wesentliche Komponenten für einen dauerhaften Markterfolg. Um die Qualität der angebotenen Servicedienstleistungen kontinuierlich zu überprüfen und verbessern, sind Kennzahlen, Benchmarking und eine nachhaltige Implementierung von Veränderungsprozessen essenziell. Hier setzt das «360° Service Excellence Ökosystem» an.



Abbildung 1: Das 360° Service Excellence Ökosystem

## Analysieren und Planen: Benchmarking von Servicequalität in Service Organisationen

Die von Kund:innen wahrgenommene Servicequalität im interaktiven Dialog mit dem Unternehmen ist eng an die Kompetenzen der Mitarbeitenden sowie der erfolgreichen Integration der Kommunikationskanäle gebunden - die Kommunikationskanäle entwickeln sich dabei stetig weiter. Doch auch der Fortschritt der künstlichen Intelligenz (KI) entwickelt sich stetig weiter, was eine Steuerung immer komplexer macht. Dieser Dialog entwickelt sich so zu einem wichtigen Wettbewerbskriterium, welchem es sich anzunehmen gilt. Das Fehlen der Vergleichsgrößen oder Key Performance Indicators (KPIs) stellt dabei für die Service Organisationen eine Herausforderung dar. Die Strategiedefinition und Entscheidungsfindung wird dadurch für das Management des Kundenservice erheblich erschwert, es stellen sich also Fragen wie:

- Wo steht das eigene Unternehmen im Vergleich zur Branche oder zum Gesamtmarkt?
- Wo hat die Service Organisation noch Potential und wie ist dieses auszuschöpfen?
- Wie sind die Prozesse und Technologien zu gestalten, damit sie zu einer höheren Effizienz und Effektivität führen?

Diesen und weiteren Fragen nimmt sich das Service Excellence Benchmarking an und stützt sich dabei auf ein mit der Hochschule Luzern und weiteren Praxispartnern entwickeltes Framework mit den Dimensionen: Kunden, Prozesse, Effizienz, Qualität und Mitarbeiter. Die darauf aufbauenden Analysen geben Ansatzpunkte zur Verbesserung, konkrete Handlungsempfehlungen und ermöglichen den Auf- und Ausbau der eigenen Wettbewerbsvorteile.

Mithilfe des interaktiven Online Tools (Service Excellence Cockpit), können zusätzlich Auswertungen wie, dynamische Simulationen, umfassende Vergleiche mit Markt- und Peerdaten (200+ europäische Service Organisationen und 10+ Vergleichsparameter), Zeitvergleiche (seit 2014) etc. erstellt werden. Das Service Excellence Cockpit stellt ein wirkungsvolles Führungsinstrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Service Organisationen dar. So sprechen wir mit dem Service Excellence Cockpit eine breite Zielgruppe an: Manager:innen von Service Organisationen, Marketingmanager:innen, Operating Officer, Controller und Finanzchefs.

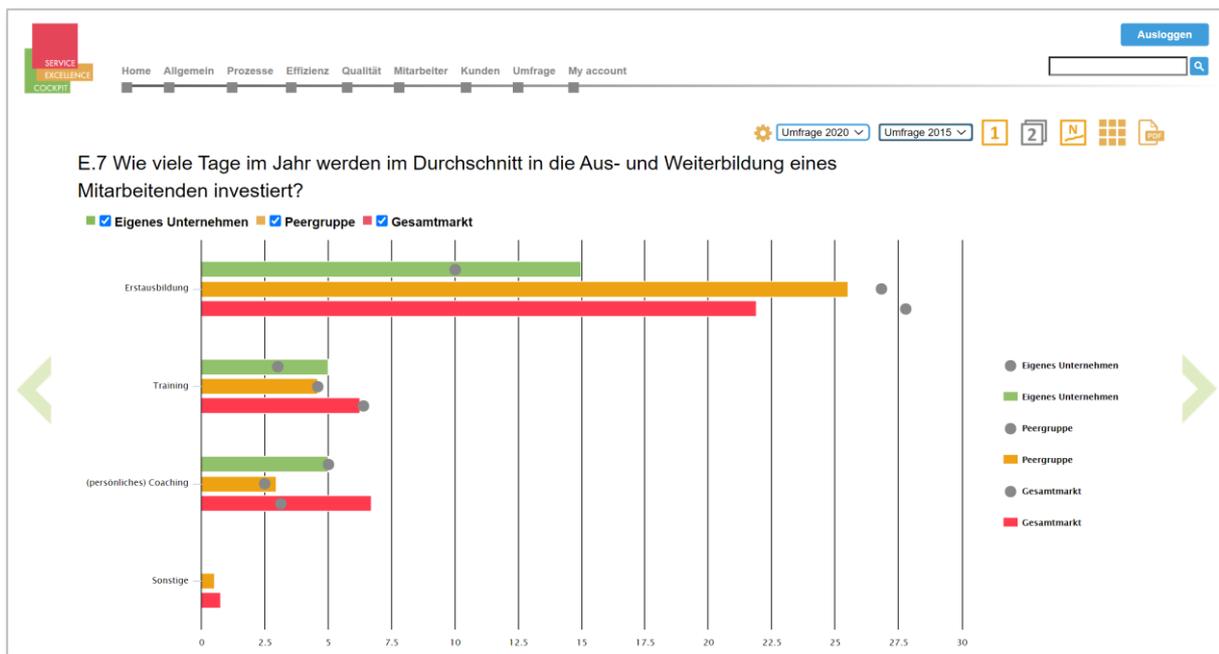


Abbildung 2: Das Service Excellence Cockpit als individuelles Analyse Tool

## Verbessern und Fördern: Community, Praxistrainings und Schulungen

Neben dem Bewusstsein der eigenen Position im Wettbewerb und Kennen der Differenzen zu den verschiedenen Benchmarks, ist es entscheidend, die sich daraus ergebenden Potentiale zu nutzen und Performanceverbesserungen nachhaltige zu implementieren. Veränderung ist nicht immer einfach und so scheitern rund 70% der Transformationen (Keller & Price, 2011). Umso wichtiger ist es, ein Framework mit Anhaltspunkten für eine erfolgreiche Umsetzung von Projekten im Bereich Kundenmanagement zu haben. An diesen Punkten setzt unsere Academy mit Deep Dives und dem «Service Excellence Professional Lehrgang» an, welcher praxisorientierte und individuelle Lösungsansätze für Projektumsetzungen – stets vor dem Hintergrund «Kundenservices als Wettbewerbsvorteile» aufzeigt.

Für weitere Inspirationen und Austauschmöglichkeiten gibt es das ganze Jahr über Roundtables und Community Events zu relevanten und aktuellen Themen aus dem Service Excellence Cockpit. So bietet sich die Chance mit vielen renommierten Unternehmen als auch mit akademischen Vertretern in einem regelmässigen Austausch zu bleiben.

# Summary

## 1. Fakten zur Umfrage 2023

Im Vergleich zum Vorjahr haben etwas mehr Teilnehmerzahl mitgemacht. Die meisten Teilnehmenden kommen aus der DACH-Region, jedoch gibt es auch einige Service-Center aus anderen europäischen Ländern, die an den Ergebnissen unseres Reports interessiert sind und sich daher für eine Teilnahme an der Umfrage entscheiden. Das liegt nicht zuletzt an den nach wie vor fehlenden, allgemein akzeptierten und etablierten Vergleichsgrößen oder KPIs. Dieser Herausforderung nehmen wir uns auch dieses Jahr wieder an. Die wichtigsten Eckdaten zum diesjährigen Teilnehmerfeld der Umfrage finden Sie in der untenstehenden Abbildung.



Abbildung 3: Fakten zur Umfrage 2023

## 2. Strategische Führung

Unsere Datenanalyse bestätigt die gängigen Managementtheorien: eine strategische Ausrichtung der Service Organisation hat bei den untersuchten Unternehmen einen signifikant positiven Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit und Net Promotor Score (NPS) und damit der Qualität des erbrachten Kundenmanagement.

Wie aber werden die strategischen Ziele für die Service Organisationen definiert und für die Umsetzung operationalisiert?

Die meisten Service Organisationen sind über den Planungsrhythmus der Unternehmung in den jährlichen Budgetierungs- und Zielsetzungsprozess eingebunden. Allerdings erstellen nur 3 von 4 Befragten eine Massnahmenplanung, welche ermöglicht die Strategie auch zu operationalisieren. In diesem Jahr ist eine deutliche Steigerung von 9%, bei der jährlichen Massnahmen-Planung, zu erkennen. Es zeigt sich, dass die Unternehmen langsam Anfangen umzudenken. Der Wert ist in diesem Jahr zwar um 8% gestiegen allerdings erstellen immer noch weniger als die Hälfte der Befragten regelmässig eine Service-

Strategie. Bei den strategischen Führungsinstrumenten ist gesamtheitlich eine positive Steigerung zu erkennen – wir hoffen dieser positive Trend bleibt bestehen.

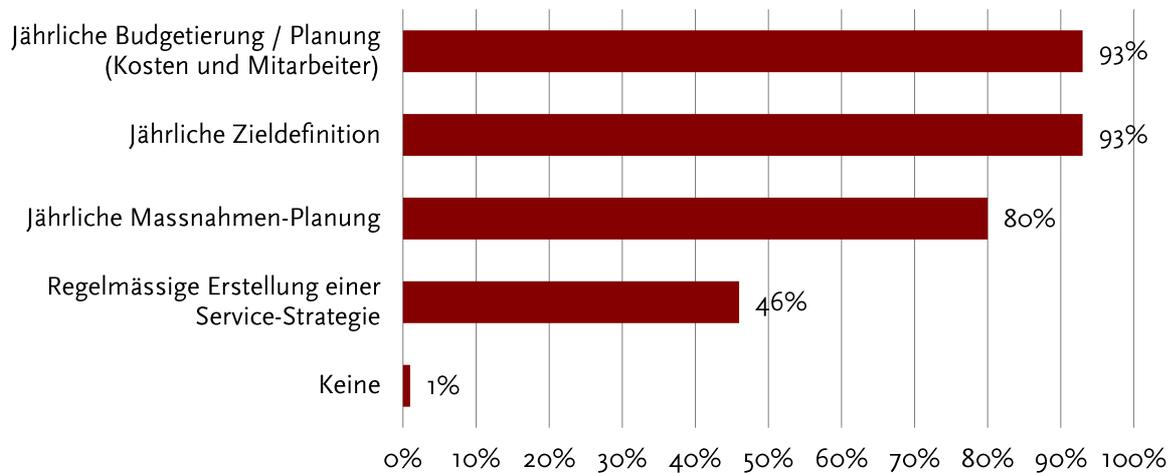


Abbildung 4: Strategische Führungsinstrumente im Einsatz

#### Strategische KPIs für das Kundenmanagement:

Damit Service Excellence ernsthaft in der Geschäftsleitung diskutiert wird, müssen die richtigen und strategischen Kennzahlen gemessen und rapportiert werden. Aber wie wird heute eine Service Organisation geführt?

Die Mehrheit der befragten Teilnehmenden misst die klassischen Kennzahlen wie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie auf der operativen Ebene die Erstlösungsquote und den Service Level. Immer noch weniger verbreitet ist die Führung über Ratios pro Kunde. Dabei geben gerade diese Kennzahlen, im Zeitverlauf gemessen, sehr guten Aufschluss über die strategischen mittel- und langfristigen Entwicklungen des Kundenmanagements. Im letzten Jahr wurde neu die Kennzahl «Kontakte pro Verkaufstransaktion» gemessen und ist im Vergleich leicht gestiegen. Wir sind gespannt, wie sich die Anwendung dieser Kennzahlen weiterhin entwickelt.

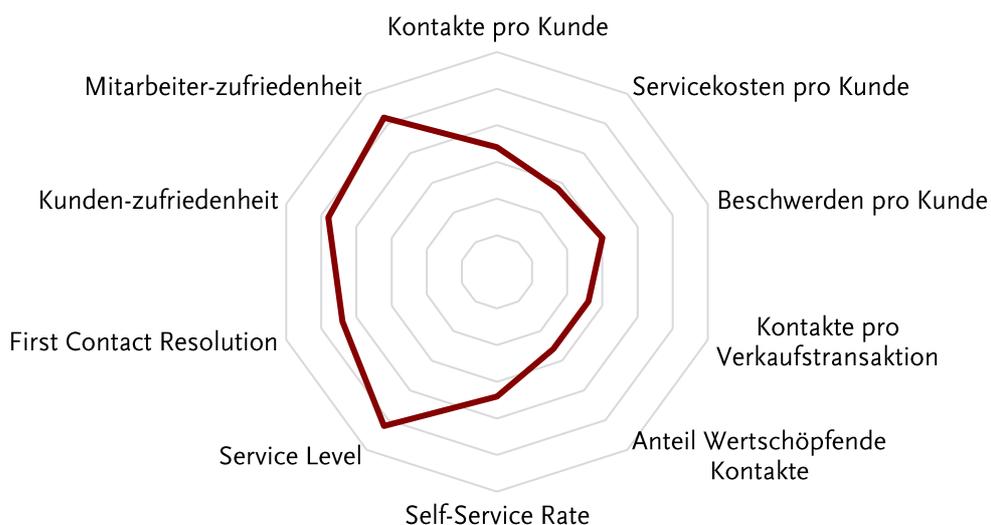


Abbildung 5: Anwendung strategischer Führungskennzahlen im Kundenmanagement

### 3. Neu - Service Excellence Reifegrad

In diesem Jahr haben wir neu den Service Excellence Reifegrad entwickelt. Wir bewerten fünf Dimensionen des Service Managements und bauen dabei auf unsere Erfahrungen aus 10 Jahren Service Excellence Cockpit und referenzieren dabei auf über 200 Datensätze aus Service Organisationen im DACH-Raum.

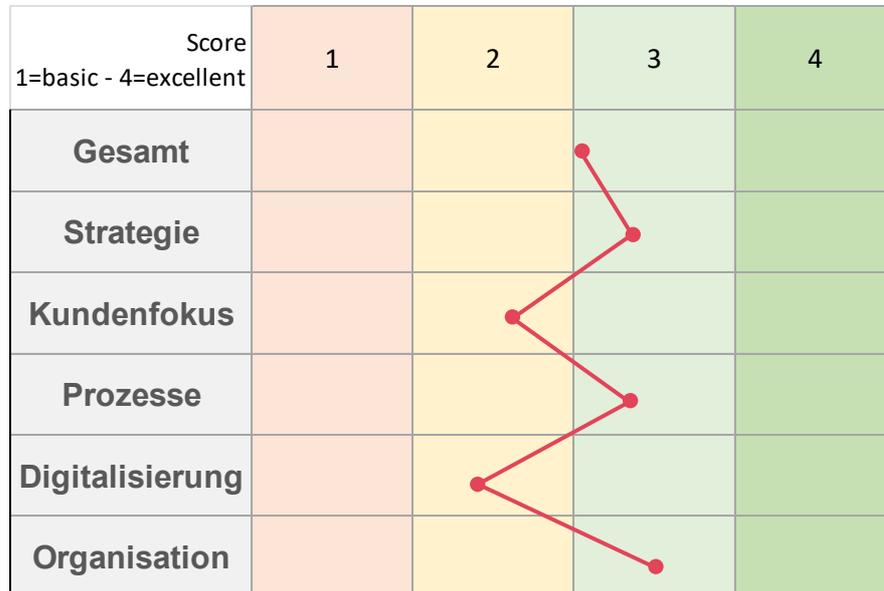


Abbildung 6: Reifegrad der Service Organisationen

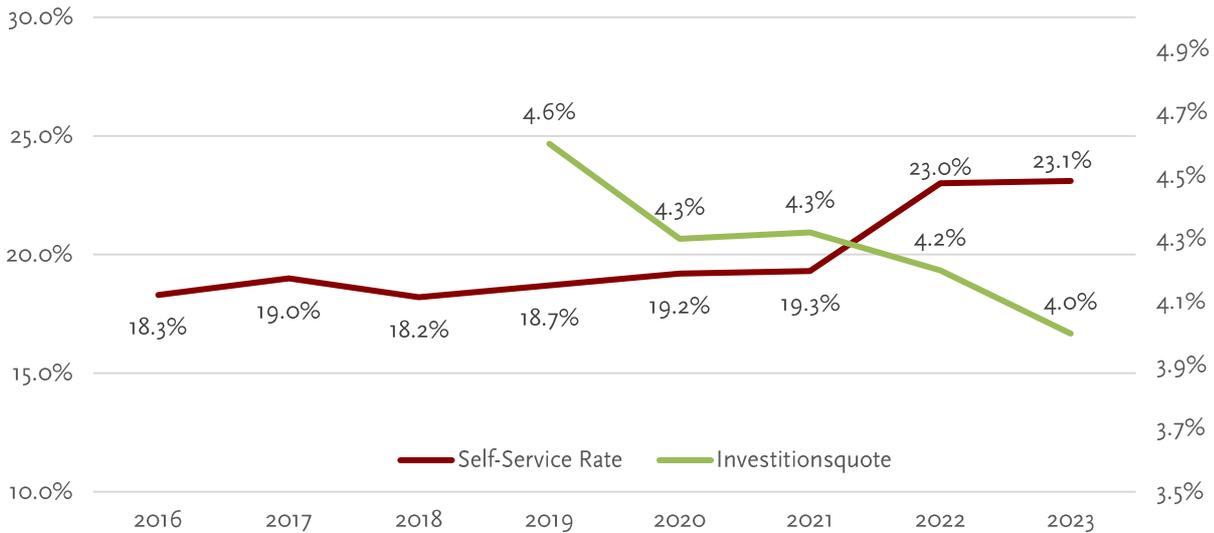
Die einzelnen Teilnehmer können auf einen Blick sehen, wo sie im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern stehen, wo Verbesserungspotenzial besteht oder wo Sie bereits sehr gut unterwegs sind. Alle Teilnehmer können ihre persönliche Reifegradauswertung bei uns bestellen.

Im Gesamtmarkt stellen wir insbesondere in den zentralen Themen «Digitalisierung» und «Kundenfokus» einen unterdurchschnittlichen Reifegrad fest. Darauf wird in den nächsten beiden Abschnitten vertieft eingegangen.

### 4. Digitalisierung und Automatisierung

«Mensch oder Maschine?» Entscheidend ist das optimale Zusammenspiel – gerade in Zeiten mit knappen Fachkräften. Daher sind wir besorgt, dass die Digitalisierung im Servicemanagement nicht richtig vorankommt. Es fehlt der Innovationsschub aus den Investitionen. Diese sind nämlich anders als wir erwarten würden auf tiefem Niveau und sogar leicht gesunken von 4.6% auf 4.3% der jährlichen Betriebskosten. Das passt in das Bild, welches aus der Befragung «Customer Service Survey» von Gartner Consulting hervorgeht: **«eine der grössten Herausforderungen sei, die Unternehmensleitung davon zu überzeugen genügend zu investieren um den Service als strategischen Wettbewerbsvorteil zu positionieren».**

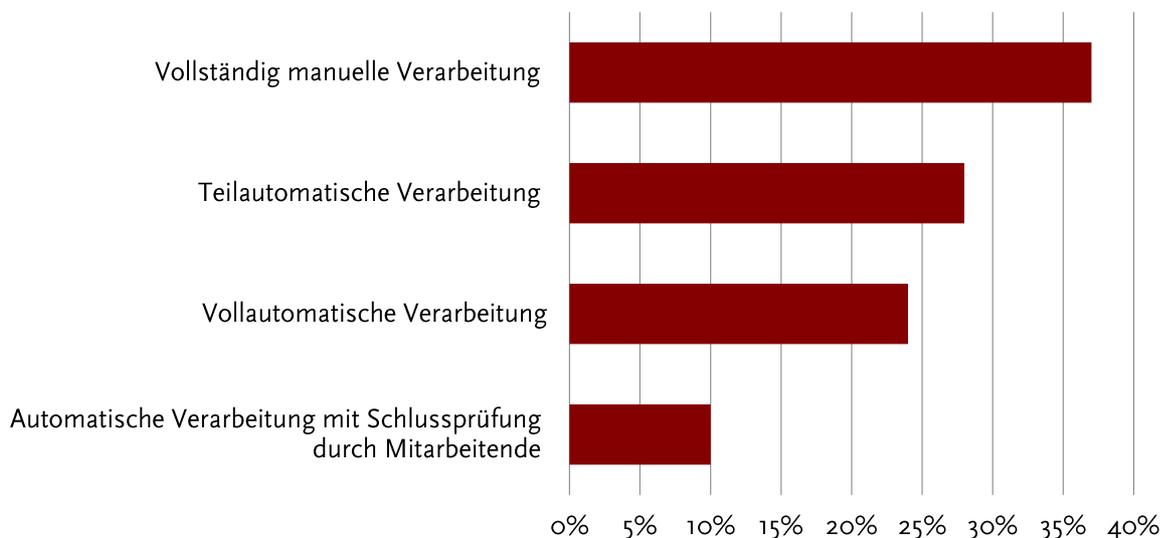
Als Konsequenz ist auch der Self-Servicegrad seit 2016 nur marginal von 18.3% auf 23.1% gestiegen und sowohl die «Kontakte pro Kunde» wie auch die «Gesprächszeiten» sind angestiegen. Parallel dazu nimmt die Erwartungshaltung der Kund:innen an die Unternehmen und an das Serviceangebot kontinuierlich zu. Es wird eine ständige Verfügbarkeit, schnelle Reaktion auf Serviceanfragen und die Möglichkeit der eigenständigen Durchführung von Aktivitäten erwartet.



**Abbildung 7: Self-Service Rate und Investitionsquote**

Self-Services dienen zwei primären Zielen: Erstens der Steigerung der Kundenzufriedenheit durch eine ständige Verfügbarkeit und zweitens der Erhöhung der Effizienz dank der damit erzielten Automatisierung. Das Cockpit zeigt, dass die Unternehmen im Durchschnitt 23% der Kontakte durch Self-Services einsparen. Standardisierte Serviceanfragen wie Adressänderungen oder Newsletter-Anmeldungen lassen sich über Self-Services effizient durchführen. Wiederkehrende Serviceanfragen können über vordefinierte Lösungen abgewickelt werden. Einen Mehrwert lässt sich beispielsweise durch individuelle Online-Konfigurationen erzielen oder durch eine Ausweitung der Self-Service Angebote auf mobile Geräte.

Entscheidend für die Prozesseffizienz ist die Integration der Self-Services. Hier ist das Ergebnis ernüchternd: Auch dort wo den Kund:innen Self-Service angeboten wird, fällt für die Service Organisation in der Mehrheit immer noch viel manuelle Arbeit an.



**Abbildung 8: Grad der Automatisierung**

Erst knapp 40% der Self-Services werden vollautomatisch verarbeitet. Da bietet sich beträchtliches Potential für Effizienzsteigerungen!

## 5. Kundenfokus und wertorientierte Service Organisation

Der Kundenfokus ist die zweite Dimension, welche in der Reifegradanalyse unterdurchschnittlich bewertete ist. Zwar messen 2 von 3 Service Organisationen die Kundenzufriedenheit – allerdings stellt sich hier die Frage, warum eigentlich nicht alle? Wir hegen ausserdem den Verdacht, dass die Messung oft nur halbherzig gemacht wird, weil es halt dazu gehört und nicht weil das Ziel verfolgt wird, die Kundenbedürfnisse besser zu verstehen und die Leistungen dahingehend zu optimieren.

Nach wie vor werden viele Service Organisation als Cost Center geführt. Viele Unternehmen sind sich nicht bewusst, welchen Beitrag die Service Organisation für die Wertschöpfung ihres Kundenstammes leistet. Nur eine von 10 Service Organisationen (13%) setzt im Kontaktmanagement auf das Prinzip der „werthaltigen Kontakte“ und nur bei 8% aller Kontakte wird ein Up-oder Cross-selling initiiert.

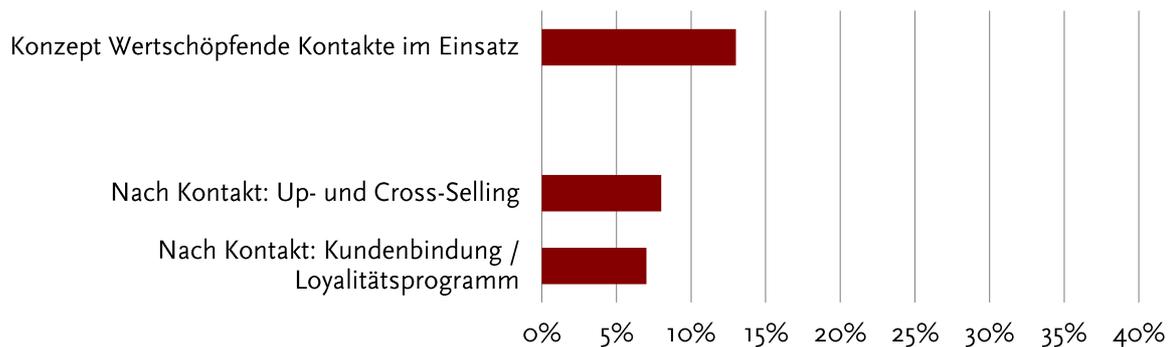


Abbildung 9: Werthaltige Kontakte

Ein Frühwarnindikator für einen sinkenden Kundefokus, zumindest im Service ist der sinkende Customer Effort Score (CES). Der CES widerspiegelt die Leistung der Service Organisation besser, daher macht uns der Rückgang Sorgen! Der Net Promotor Score (NPS) kann aktuell (noch?) stabil gehalten werden. Im NPS sind eben auch Markenwert und Produktangebot zumindest implizit miteingeschlossen.

Zu einem ähnlichen Schluss kommt Gartner Consulting in der Studie «Customer Service Survey», wo sie feststellen, dass eine der **grössten Herausforderungen** in den kommenden Jahren sein wird: **«sich genügend schnell zu entwickeln, um mit den veränderten Kundenbedürfnissen mitzuhalten»**

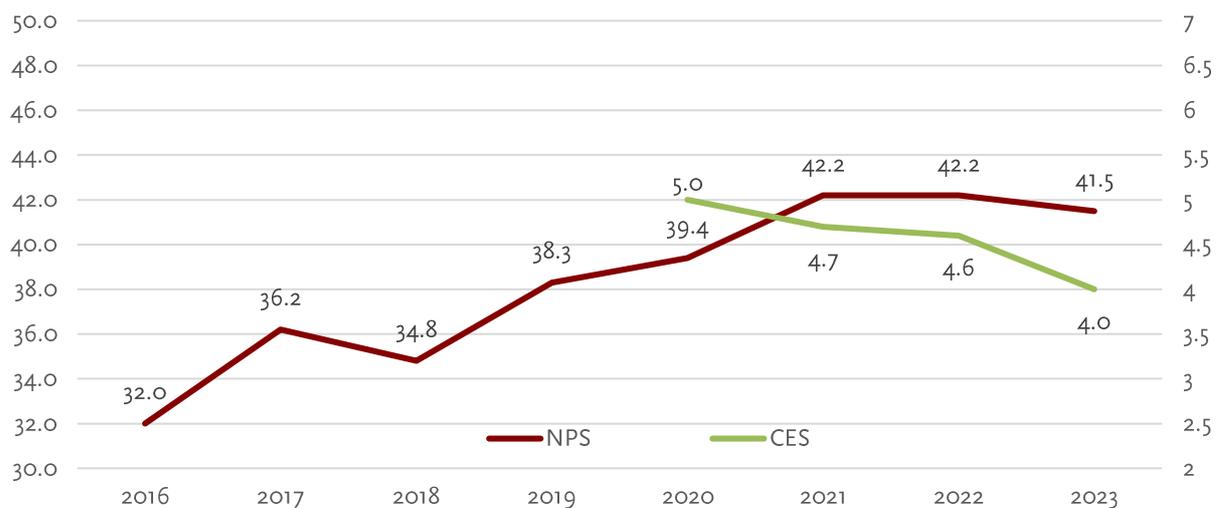


Abbildung 10: NPS und CES-Werte driften auseinander

## 6. Technologien

Automatisierung führt über zu Technologie. Für das Management stellt sich die Frage, inwieweit neue Technologien in der Lage sind, das Kundenmanagement zu unterstützen, um damit die Qualität zu steigern und die Kosten zu senken.

Zunächst gilt es zu identifizieren, wo neue Technologien einen Mehrwert leisten können. Dazu lohnt sich ein Blick auf den Anteil der Kanäle am gesamten Kontaktvolumen. Hier zeigt sich das Telefon dominiert immer noch. Im Vergleich zu 2015 hat sich der Anteil der telefonischen Kontakte zwar um 17%-Punkte reduziert, doch nach wie vor werden 3 von 4 (nicht automatisierte) Kundenkontakte im Service über das Telefon abgewickelt.

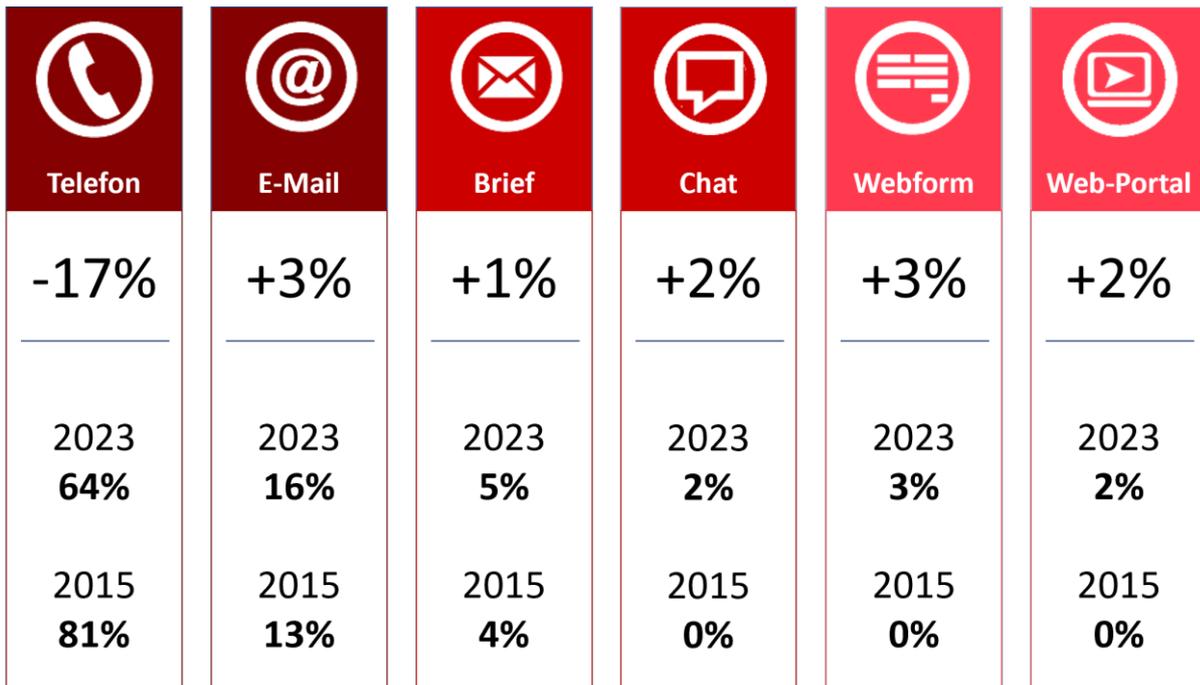
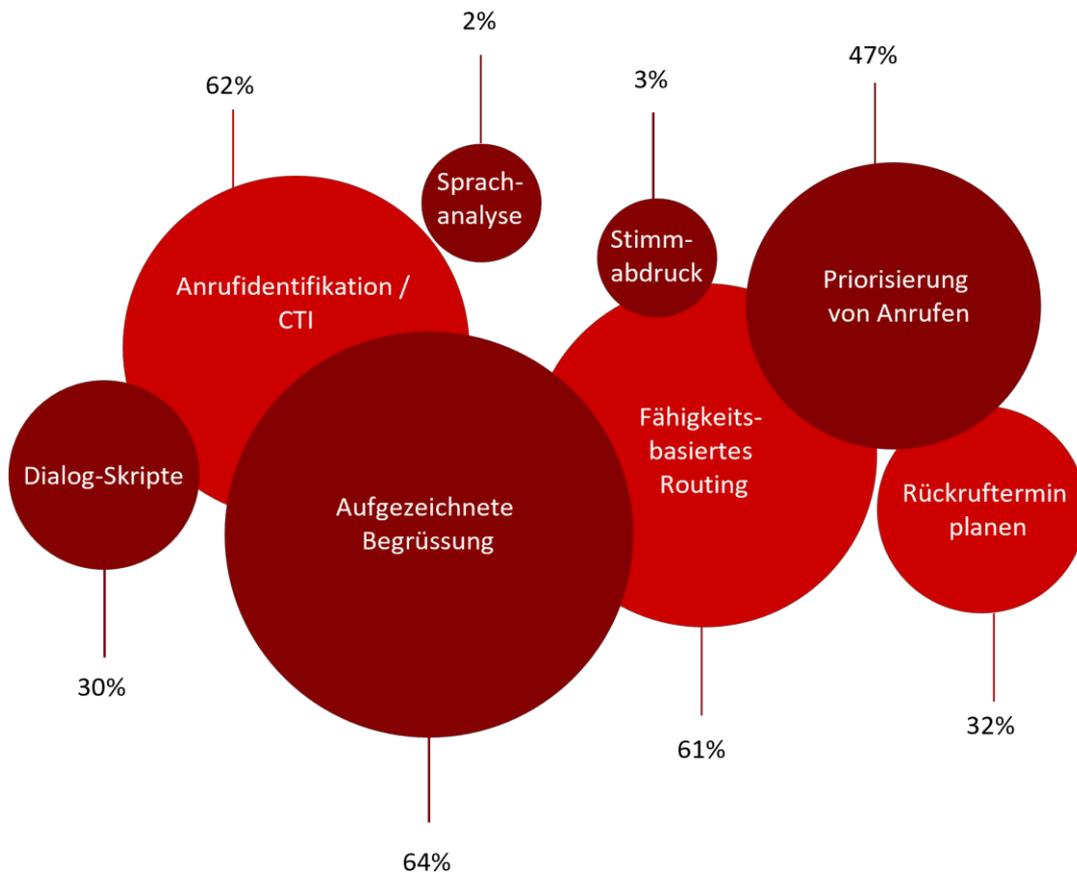


Abbildung 11: Anteil der wichtigsten Kanäle am gesamten Kontaktvolumen

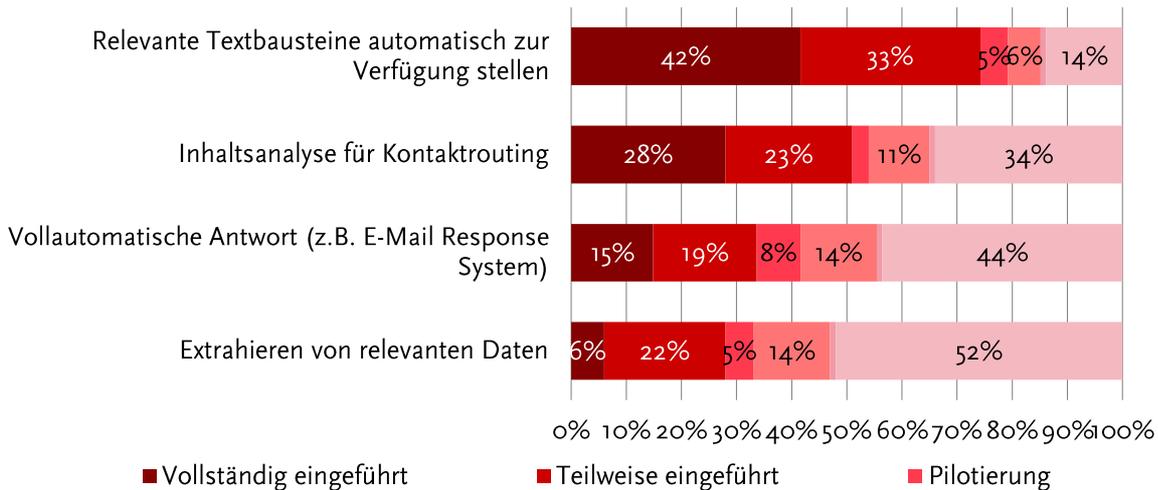
Im Bereich der sprachlichen Kommunikation stehen mittlerweile zahlreiche interessante Möglichkeiten zur Verfügung. Die nachstehende Abbildung gibt eine Übersicht über die Technologien, welche die Service Organisationen bereits vollständig eingeführt haben.



**Abbildung 12:** Technologieunterstützung für Sprachkommunikation

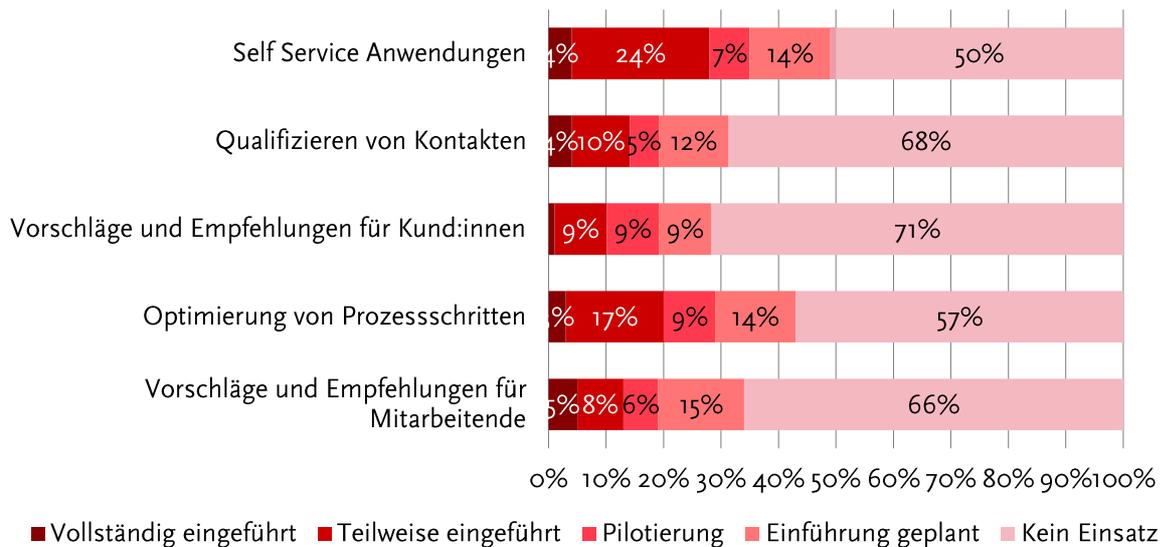
Am häufigsten nutzen die Service-Center «Anrufidentifikation, Fähigkeitsbasiertes Routing und Aufgezeichnete Begrüssung». Der Einsatz von planbaren Rückrufterminen, sogenannten «call-me-back-Lösungen», hat in den letzten Jahren zugenommen. Heute nutzen dies bereits 32% der befragten Service Organisationen. Es zeigt sich allerdings auch, dass die meisten Service Organisationen noch Luft nach oben haben. Unterstützungen wie «Sprachanalysen», um beispielsweise die Emotionen der Kund:innen während des Gesprächs zu analysieren, werden bisher kaum genutzt.

Bei der Technologieunterstützung für die schriftliche Kommunikation zeigt sich ebenfalls, dass es bei den befragten Service Organisationen noch Nachholbedarf gibt. Da bieten sich besondere Chancen in der Automatisierung der internen Prozesse, womit die Mitarbeitenden entlastet werden und mehr Zeit für den Kundendialog haben.



**Abbildung 13:** Technologieunterstützung für schriftliche Kommunikation

Abschliessend wollen wir noch einen Blick auf kanalübergreifende Instrumente werfen, die künstliche Intelligenz (KI) nutzen. KI ist eine vielversprechende Technologie, die in Service-Center vor allem bei Self-Services vielfältig eingesetzt werden kann. Die Umfrage zeigt, dass in diesem Bereich gerade viel passiert, verschiedenste Instrumente sind teilweise eingeführt, befinden sich in der Pilotphase oder sind geplant.



**Abbildung 14:** Einsatz von Instrumenten mit KI

## 7. Organisation

Service Organisationen weisen häufig flache Hierarchiestufen mit einfachen und transparenten organisatorischen Strukturen auf. Im Allgemeinen wird zwischen drei Hierarchiestufen differenziert: Manager:innen, Teamleiter:innen und Mitarbeitende, welche von Supervisor:innen und Support-Spezialisten unterstützt werden.

Und doch stellen wir einen steigenden Anteil der Management- und Fachspezialisten fest. Das ist positiv, denn damit werden die Grundlagen geschaffen, um Service Excellence auch umzusetzen, im immer komplexeren Spannungsfeld von Kundenerwartungen, persönlichem Service und Technologie.

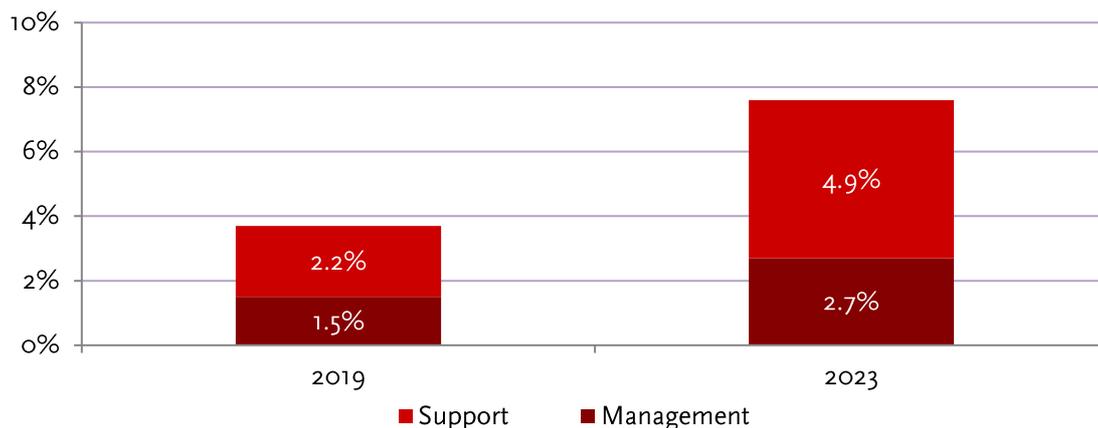


Abbildung 15: Anteil Support und Management am Personalbestand

In unserem Benchmarking gehen wir detailliert auf die Faktoren «Beschäftigungsgrad, Geschlechterverteilung, Altersstruktur und Führungsspanne sowie gesprochene Sprachen und sonstige Anforderungen an Mitarbeitende» ein.

Über die letzten Jahre hat sich insbesondere der Anteil an Service Organisationen, die einen Diversity Kodex definiert haben, verändert. Zwar ist der Anteil mit 46% noch unter der Hälfte, jedoch hat sich der Wert seit 2014 (17%) mehr als verdoppelt. Dies ist mit Hinblick auf die Gender-Gleichstellung innerhalb der Hierarchiestufen besonders wichtig



Abbildung 16: Kennzahlen zu Mitarbeiter und Organisation

Darüber hinaus fällt auf, dass die zentralen Anforderungen für Mitarbeitende in Service Organisationen eine ausgeprägte «Dienstleistungs- und Kundenorientierung», gefolgt von der Kombination von «Sprach- und Schrift-Fähigkeiten» ist. Die Bedeutung der Sprachfähigkeiten zeigt sich auch daran, dass 67% der Belegschaft mindestens zwei Sprachen spricht. 22% davon sogar drei oder mehr. Bildungsabschlüsse, Zertifikate oder ähnliches, sind dagegen bei der Mehrheit der befragten Service Organisationen kein zentrales Auswahlkriterium.

## 8. Homeoffice und Arbeitsmodelle

Aus der Befragung geht hervor, dass rund 65% der Arbeitsplätze der Service Organisationen im Homeoffice sind. Dies wird sich gemäss der Umfrage in den nächsten Jahren auf 53% reduzieren. Das bedeutet aber immer noch einen Anstieg von 35% im Vergleich zu «Pre-Covid». Wie die Abbildung zeigt, ist ein Rückgang bei den Heimarbeitsplätzen zu verzeichnen. Im Vorjahr lag der Anteil der Heimarbeitsplätze

bei 70%, dieser ist in diesem Jahr um 5% gesunken und hat den erwarteten Wert von ca. 50% noch nicht ganz erreicht. Es lässt sich jedoch festhalten, dass der Trend hin zum Homeoffice bereits in den Jahren zuvor (vor 2020) langsam einsetzte.

Welche Auswirkungen hat der Heimarbeitsplatz? Zunächst lässt sich festhalten, dass das Homeoffice ein einflussreicher Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit ist – das bestätigen unsere Korrelationsanalysen. Service Organisationen können mit Homeoffice die Bedürfnisse vieler Mitarbeitenden erfüllen und sich als attraktive Arbeitgebende auf dem Markt positionieren. Andererseits entstehen damit auch neue Herausforderungen, wie beispielsweise im Bereich Kultur und Teambuilding.

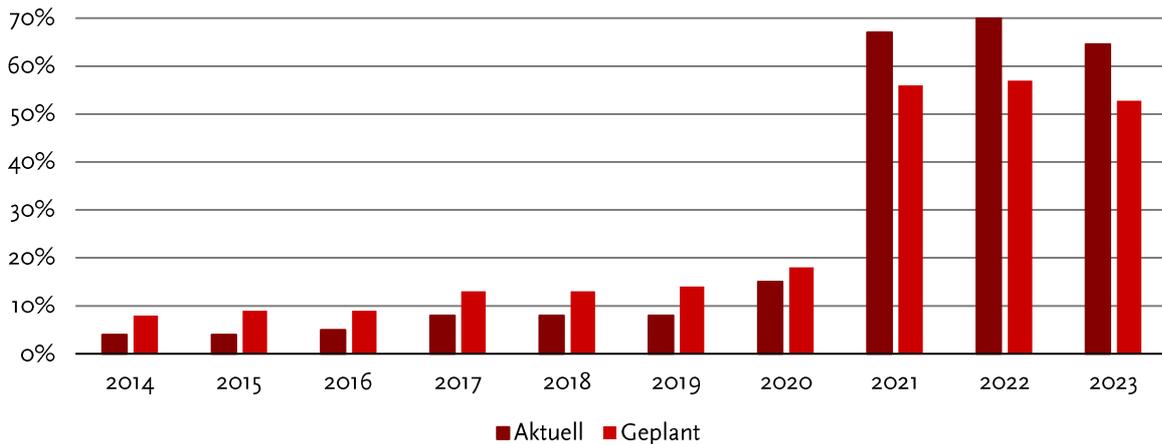


Abbildung 17: Anteil Heimarbeitsplätze über Zeit

Im Zusammenhang mit dem Homeoffice stellten wir auch dieses Jahr wieder die Frage: Wie hoch der Anteil der Arbeitszeit ist, welche die Mitarbeitenden mindestens vor Ort im Office verbringen müssen. Letztes Jahr waren es 24%, die mehr als 80% der Arbeitszeit vor Ort erbringen mussten, diese Zahl ist nun wieder gesunken auf 12%. 39% der Mitarbeitenden können mehr als 50% ihrer Arbeitszeit zuhause erbringen. Dieser Wert ist im Vergleich zu Vorjahr um 13% gestiegen. Die Werte haben sich über die letzten drei Jahre, seit wir diese Frage in unserer Umfrage aufgenommen haben, stetig verändert und es lässt sich noch keinen konstanten Wert feststellen. Wir sind deshalb sehr gespannt, wie sich die Zahlen mittelfristig entwickeln werden.

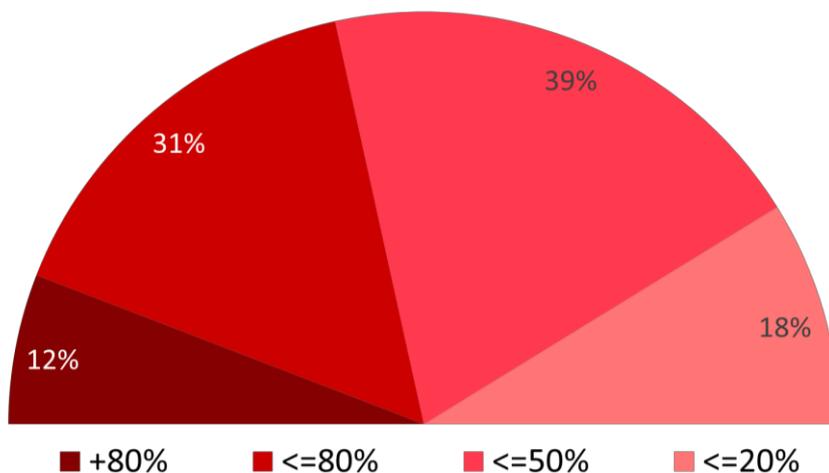


Abbildung 18: Mindestpräsenzzeit

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Allgemein.....</b>	<b>1</b>
1.1	Standort der Service Organisationen .....	1
1.2	Branchenverteilung .....	2
1.3	Kundengruppen.....	2
1.4	Arten von Service-Center .....	3
1.5	Geschäftsfelder .....	3
1.6	Strategische Bedeutung der Service Organisation für das Kundenmanagement .....	4
1.7	Ziele für die Service Organisation .....	4
1.8	Strategische Führung der Service Organisation .....	5
1.9	Strategische Führungskennzahlen .....	7
1.10	Sprachangebot .....	8
1.11	Servicezeiten .....	8
<b>2</b>	<b>Prozesse .....</b>	<b>10</b>
2.1	Kanäle.....	10
2.2	Inbound-Kontakte .....	12
2.3	Bearbeitungszeit.....	13
2.4	Durchschnittliche Service Level.....	14
2.5	Einhaltung des Service Levels.....	15
2.6	Eingehende und ausgehende Kundenkontakte.....	15
2.7	Erstlösung / First Contact Resolution.....	16
2.8	Abbruch-Quote.....	17
2.9	Technologieunterstützung für sprachliche Kommunikation.....	18
2.10	Technologieunterstützung für schriftliche Kommunikation .....	19
2.11	Kanalübergreifende Technologieunterstützung.....	20
2.12	Instrumente mit künstlicher Intelligenz (KI).....	21
2.13	Social Media-Monitoring .....	22
2.14	Personaleinsatzplanung.....	23
2.15	Kanalübergreifender Lastenausgleich .....	25
2.16	Prozessverbesserungen .....	25
2.17	Outbound-Kontakte .....	26
2.18	Beste Erreichbarkeit für Outbound-Kontakte.....	27
	Technologien im Kundenmanagement.....	28
<b>3</b>	<b>Effizienz.....</b>	<b>34</b>
3.1	Self-Services.....	34
3.2	Treiber für Self-Services .....	36
3.3	Auslagerung des Service-Centers .....	38
3.4	Auslagerung von Prozessen .....	39
3.5	Kriterien für bzw. gegen Auslagerung .....	40
3.6	Anteil der Heimarbeitsplätze.....	42
3.7	Kostenarten .....	43
3.8	Kosten pro Kontakt und Kosten pro Kunde .....	45

<b>4</b>	<b>Qualität.....</b>	<b>46</b>
4.1	Zertifikate .....	46
4.2	Qualität im Kundenkontakt.....	47
4.3	Identifikation der Kund:innen.....	48
4.4	Qualität am Arbeitsplatz.....	49
4.5	Innovationsprogramme.....	49
4.6	Investitionsquote.....	50
4.7	Kreislaufwirtschaft .....	51
<b>5</b>	<b>Mitarbeitende .....</b>	<b>52</b>
5.1	Organisationsformen im Kundenservice.....	52
5.2	Beschäftigungsgrad .....	52
5.3	Geschlechterverteilung.....	53
5.4	Altersstruktur .....	53
5.5	Diversity-Kodex .....	54
5.6	Gesprochene Sprachen im Service-Center.....	55
5.7	Anforderungen an die Mitarbeitenden.....	56
5.8	Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden .....	57
5.9	Umfang der Aus- und Weiterbildung.....	57
5.10	Mitarbeiterförderung und Mitarbeiterbindung.....	58
5.11	Entscheidungsbefugnis für Kundengutschriften .....	59
5.12	Förderung der Führungskräfte .....	60
5.13	Produktive kundenorientierte Zeit.....	61
5.14	Nichtbeeinflussbare Ausfalltage.....	61
5.15	Interne und externe Fluktuation.....	61
5.16	Messung der Mitarbeiterzufriedenheit .....	62
5.17	Bruttogehalt .....	64
<b>6</b>	<b>Kunden .....</b>	<b>65</b>
6.1	Anzahl Kunden und Anzahl Kontakte pro Kunde .....	65
6.2	Messung der Kundenzufriedenheit.....	66
6.3	Methoden der Kundenzufriedenheitsmessung.....	66
6.4	Ziele der Kundenzufriedenheitsmessung .....	67
6.5	Net Promoter Score, Customer Effort Score und Churn Rate.....	68
6.6	Aktuelle Kundenzufriedenheit .....	69
6.7	Beschwerdemanagement .....	69
6.8	Bearbeitung der Beschwerden.....	71
6.9	Festgelegte Antwortzeiten auf Beschwerden.....	71
6.10	Loyalty Programme .....	73
6.11	Ziele von Loyalty Programmen.....	73
6.12	Ausgestaltung der Loyalty Programme .....	74
6.13	Statusgruppen.....	75
6.14	Kennzahlen der Loyalty Programme .....	76
	<b>Methodik.....</b>	<b>79</b>
	<b>Literaturverzeichnis und -empfehlungen.....</b>	<b>80</b>

# 1 Allgemein



Das Kundenmanagement und die dazu gehörenden Service Organisationen bewegen sich in einem sehr dynamischen Umfeld. Hohe Kundenerwartung, neue Technologien und Effizienzsteigerungen prägen das Kundenmanagement zunehmend. In diesem Zusammenhang wird der Wertbeitrag oftmals von den Service-Centern hinterfragt. Für die Entscheidungsträger:innen sind zwar die Kosten transparent, nicht aber ihr Wert für das Unternehmen. Diese Intransparenz kann zu falschen strategischen Entscheidungen führen.

Um allerdings grundlegende Veränderungen im Kundenmanagement vorzunehmen, müssen die aktuellen Marktdaten und deren Auswirkungen geprüft werden. Denn Marktdaten liefern eine wichtige Grundlage für die Erstellung bzw. Anpassung der Service-Strategie im Unternehmen.

## 1.1 Standort der Service Organisationen

Von den 228 befragten Service-Center stammen 71% aus der Schweiz. Fast ein Viertel davon hat seinen Sitz in Deutschland. 4% operieren in Österreich und 2% befinden sich in Spanien. Im Vergleich zum letzten Jahr konnten wir eine leichte Zunahme von 10% an Teilnehmenden der Umfrage verzeichnen.

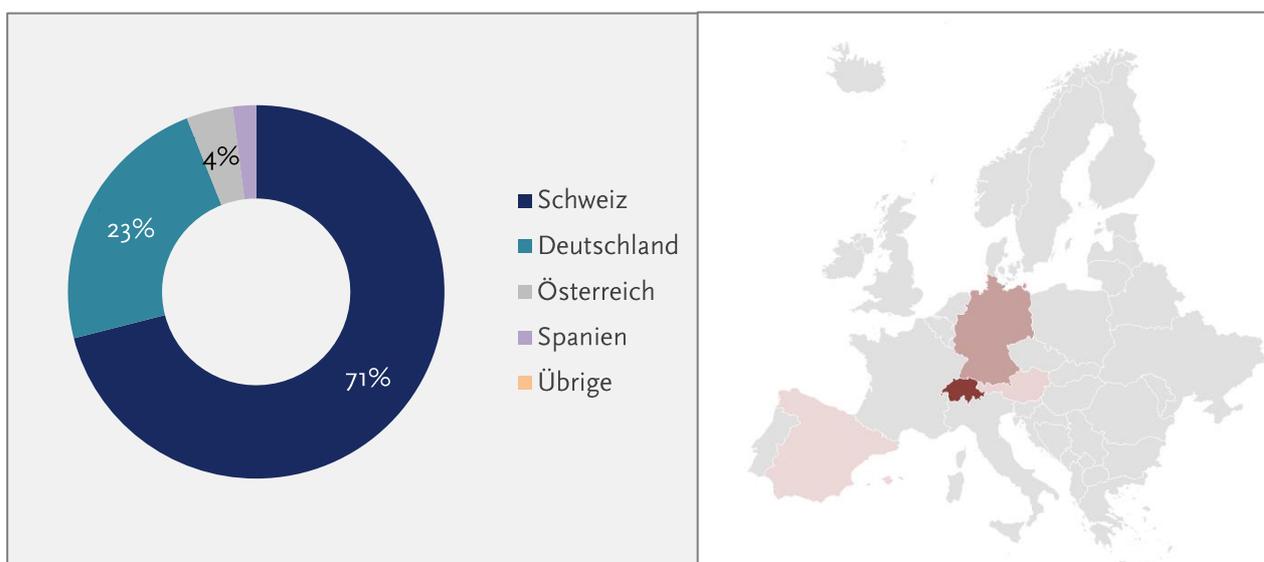


Abbildung 20: Standorte der Service Organisationen (n=228)

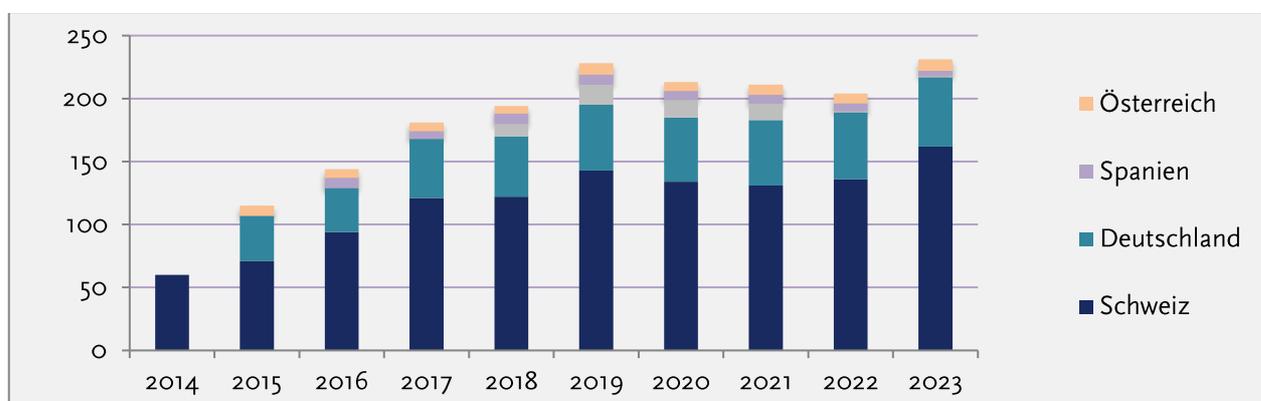


Abbildung 19: Entwicklung der Teilnehmerzahl

### 1.2 Branchenverteilung

Bei der Brancheneinteilung konnte festgestellt werden, dass ein grosser Teil der befragten Service Organisationen im Dienstleistungssektor angesiedelt ist. 21% der Service-Center sind in der Finanzbranche tätig. Gefolgt von Versicherungen und Krankenversicherungen und der Handelsbranche.

Das Kundenmanagement sowie ein exzellenter Kundenservice betreffen allerdings alle Unternehmen. Branchenübergreifend entwickeln immer mehr Unternehmen zukunftsfähige Service-Strategien, um sich den veränderten Rahmenbedingungen auf den Märkten zu stellen.

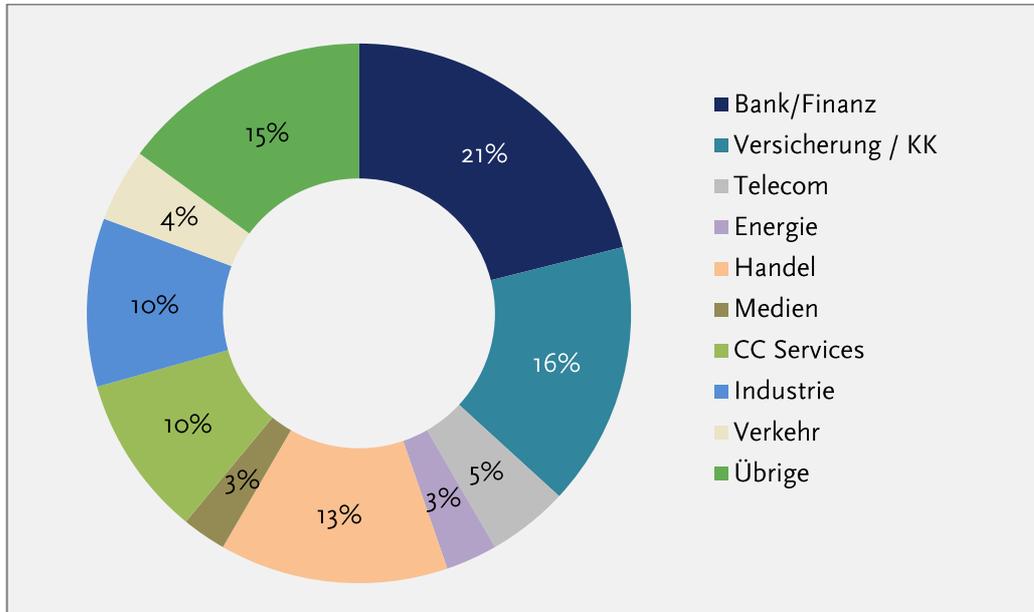


Abbildung 21: Branchenverteilung der Umfrage-Teilnehmenden

### 1.3 Kundengruppen

Die befragten Service Organisationen erbringen ihre Serviceleistungen mit rund 57% mehrheitlich im Privatkundenbereich (B2C). Dienstleistungen für Geschäftskunden (B2B) und interne Kunden werden von 33 bzw. 10% der Service-Center als primäre Leistung erbracht. Die Ergebnisse zeigen damit die hohe Bedeutung der Serviceleistungen im B2C-Bereich, die zugleich Ansporn für einen qualitativ hochwertigen Service sind. Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die Anteile nur minimal verändert.

Abonnenten des Online Cockpits können die Kundengruppen als Vergleichsgruppe selektieren und sich so noch genauer mit gleichartigen Service-Centern vergleichen.

Die Kundenorientierung muss für Unternehmen unabhängig von den Kundengruppen oder Anzahl der Kontakte selbstverständlich sein. Darüber hinaus gilt es kontinuierlich zu beobachten, ob sich die Rahmenbedingungen, Kundenverhalten, Kundenerwartungen, Technologien oder Serviceanforderungen verändern.

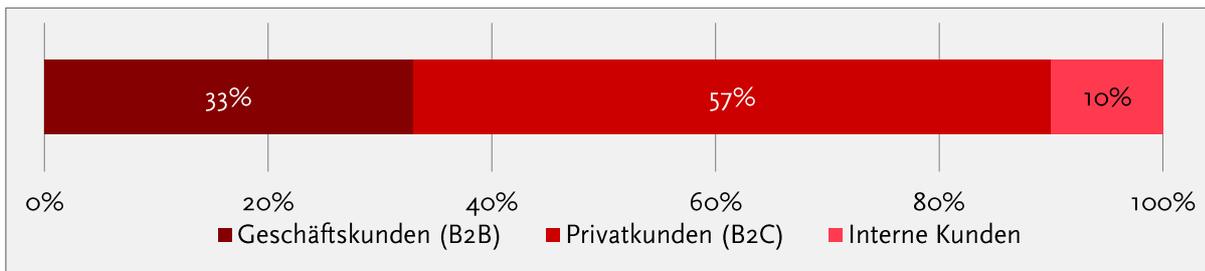


Abbildung 22: Verteilung des Kontaktvolumens auf die Kundengruppen

## 1.4 Arten von Service-Center

Mit den Service-Center Dienstleistern hat sich ein Industriezweig entwickelt, welcher sich darauf spezialisiert hat für Unternehmen die Service-Center Leistung zu erbringen. Bei den befragten Service-Centern handelt es sich mehrheitlich um Inhouse Service-Center. Die Beweggründe für oder gegen ein Outsourcing des Service-Center ist in Kapitel 3 nachzulesen.

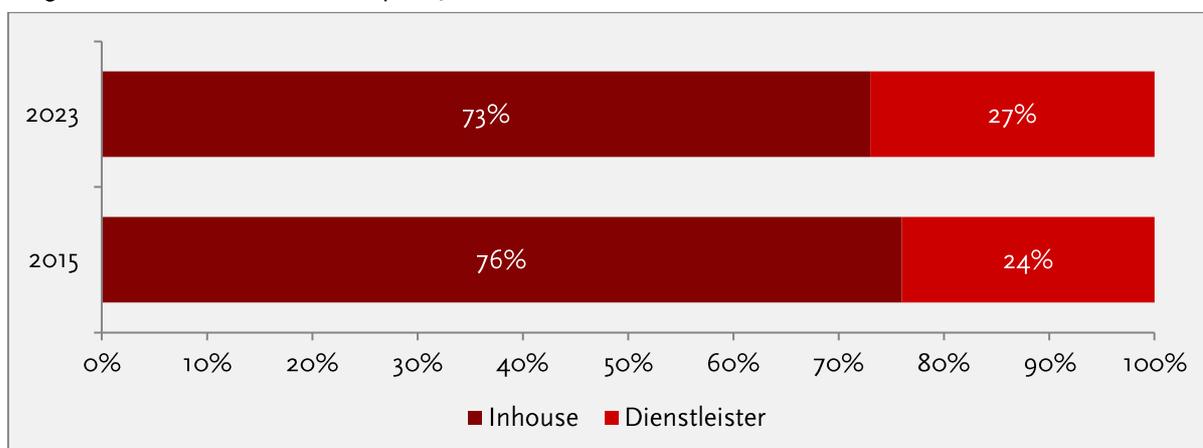


Abbildung 23: Arten des Service-Centers

## 1.5 Geschäftsfelder

Die befragten Service-Center bieten verschiedene Dienstleistungen an. Mehrheitlich allgemeine Kundenservice-Tätigkeiten, siehe Abbildung 24 (rote Farbtönen). Hierbei dominieren mit 33% «Beratung und Information» sowie «Administration» mit 16%. 14% der Kontakte beziehen sich auf «Bestellungen und Käufe». «Technische Helpdesk-Kontakte» betragen 11% und die «Beschwerden» 6%.

Abonnenten des Online-Cockpits können das Geschäftsfeld als Vergleichsgruppe selektieren und sich so noch genauer mit gleichartigen Service-Centern vergleichen.

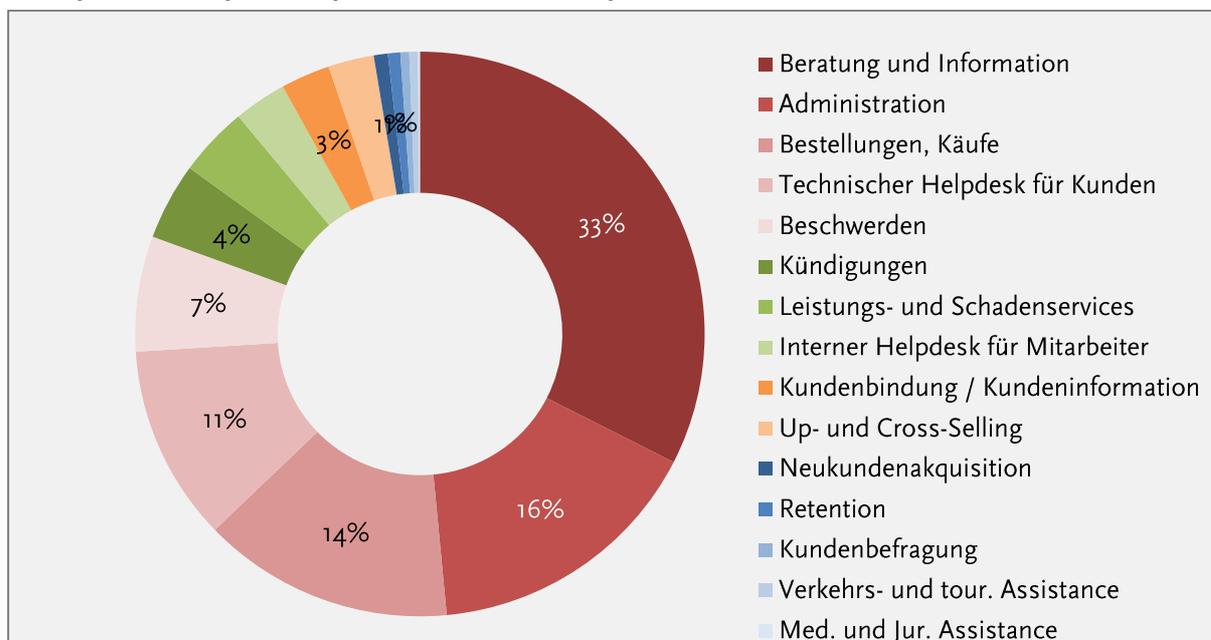


Abbildung 24: Verteilung des Kontaktvolumens auf Geschäftsfelder und Dienstleistungen

# Methodik

## Befragungsmethode

Online-Umfrage auf [www.service-excellence-cockpit.org](http://www.service-excellence-cockpit.org). Das Cockpit ist mehrsprachig verfügbar und da webbasiert, einfach über stationäre und mobile Endgeräte zugänglich.

## Laufzeit der Umfrage

Januar bis Mai 2023

## Teilnehmende

228 Service Organisationen aus Europa

## Berechnung der Durchschnittswerte

Bei mehrstrukturierten Fragen werden zusätzlich zu den relativen Angaben die Durchschnittswerte angegeben. Diese entsprechen einem Scoringwert. Für die Berechnung wurde den jeweils sieben Ausprägungen die Scoringwerte 1 bis 7 zugeordnet, wobei 7 der höchsten Ausprägung entspricht (z. B. «Sehr unzufrieden» = 1 bis «Sehr zufrieden» = 7). Für die Berechnung des Durchschnittswerts wurden die Ausprägungen dann mit der Anzahl der Nennungen gewichtet.