



Die E-Mail holt auf!

Das Benchmarking-Projekt „Service Excellence-Cockpit“ liefert interessante Ergebnisse, in denen aktuell auch der von vielen totgesagte Kanal E-Mail wieder eine Relevanz hat.

Auch in diesem Jahr hat die Umfrage des Service Excellence-Cockpits (siehe TeleTalk 07/2015 und 09/2015) wieder die durchschnittlichen Erstlösungsquoten bei den Touchpoints Telefon, Brief, E-Mail und Fax ermittelt. Spannend ist dabei, dass die E-Mail in den letzten Jahren

seinen „Produktivitätsrückstand“ aufholen konnte und in diesem Jahr fast an die Werte von Telefon und Brief heranreicht.

Dabei nahmen insgesamt 125 Unternehmen an dem Benchmarking der Firma Crystal Partners teil, das 2013 in einer Zusammen-

arbeit mit der Hochschule Luzern entwickelt wurde. Dabei zeigt sich, dass sämtliche ausgewerteten Touchpoints Telefon, Brief, E-Mail und Fax einen großen Produktivitätssprung gemacht haben. Das Projektteam führt dies vor allem auf den gewachsenen Einsatz von Software zum Wissens- und Kontaktmanagement zurück sowie auf diverse Prozessverbesserungen.

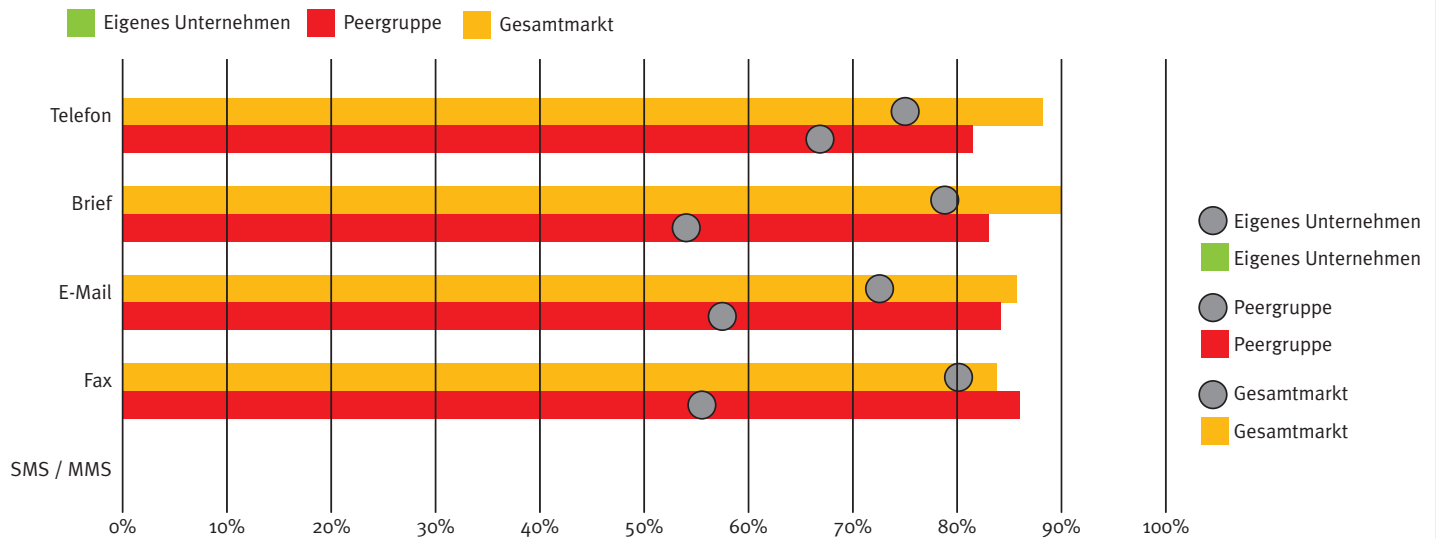
Besonders das Management der E-Mails hat sich bei vielen Unternehmen im letzten Jahr dramatisch verbessert. Gelang es 2014 noch lediglich 58 Prozent aller befragten Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz E-Mails im ersten Versuch richtig zu beantworten. So liegt dieser Wert 2015 bei sehr guten 84 Prozent. Der Schweizer Markt liegt hier mit 86 Prozent etwas in Führung. Gleiches gilt für die Kanäle Brief und Fax. Aber auch das Telefon konnte sich als „klassischer Servicekanal“ noch einmal auf hohem Niveau verbessern. Die durchschnittliche Erstlösungsquote liegt hier inzwischen bei 83 Prozent in der DACH Region und sogar 88 Prozent im sehr reifen schweizerischen Markt.

Zufriedene Kunden

Wissenschaftliche Studien beweisen, dass ein erstgelöster Anruf den Kunden signifikant zufriedener macht, als wenn sie erneut anrufen müssen. Zudem sind auch die Mitarbeitenden zufriedener, denn diese stehen bei wiederholten Anrufen häufig unter Druck. Dort laufen sie Gefahr, den Kunden zu verlieren. Schliesslich reduziert eine Erstlösung die operativen Kosten, denn sie verhindert einen erneuten Anruf durch den Kunden oder das Service Center. Damit wird sie für die Führung von Service Centern sehr attraktiv, denn sie ist messbar und lässt sich in die Messung und Steuerung des Service Centers integrieren.

Eine stetige Erhöhung der Erstlösungsquote erfordert Massnahmen in folgenden drei Bereichen: Zunächst spielt das Wissen des Service Center-Mitarbeiter eine zentrale Rolle. Das Volumen und die Komplexität der Informationen zu Produkten und Dienstleistungen sind oftmals hoch und unterliegen einem stetigen Wandel. Ein intelligentes Wissensmanagement ermöglicht, schnell auf relevante Informationen zuzugreifen, was sich

Wie hoch ist die First Contact Resolution pro Kanal?



Die Erstlösungsquote (First Contact Resolution) konnte im betrachteten Zeitraum in allen Kontaktkanälen gesteigert werden.

positiv auf die Erstlösung auswirkt. Zweitens sollte die Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter laufend analysiert und verbessert werden. Schliesslich müssen die Mitarbeiter mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden, um das Kundenanliegen im ersten Anlauf lösen zu können.

Reifegradmodell von Service Centern

Eine auf der Untersuchung aufbauende Befragung von Service Center-Leitern von Banken ergab, dass die Anwendung der Erstlösungsquote sich teilweise stark unterscheidet. Besonders der Führungsfokus, die Interpretation, die Zielvorgabe sowie die Messung der Kennzahl sind manchmal sehr heterogen. Die Studie erarbeitete aus den Antworten homogene Profile von Service Centern und bettete diese in ein Reifegradmodell ein. Die Abbildung stellt dieses Modell mit den drei Stadien dar. Demnach hat ein Service Center, das sich den Merkmalen nach dem ersten Stadium zuteilen lässt, im Sinne der Anwendung der Erstlösungsquote viel Entwicklungspotenzial. Ein Service Center im dritten Stadium befindet sich nach dem Modell auf der höchsten Service Excellence-Stufe.

Aus dem Modell ergeben sich konkrete Handlungsempfehlungen für die Manager

von Service Centern. Im ersten Stadium wendet ein Service Center die Erstlösungsquote nicht an und steuert hauptsächlich über andere Kennzahlen, wie zum Beispiel der Service Level. In diesem Stadium muss zunächst die Herstellung der Wissensgrundlage für die weitere Entwicklung mit Fokus auf die Erstlösungsquote erfolgen. Konkret bedeutet das für das Management, die Erstlösungsquote auf höchster Führungsebene des Service Centers zu integrieren. Dies kann beispielsweise im Rahmen einer Balanced Scorecard im Verbund mit anderen relevanten Kennzahlen erfolgen. Gleichzeitig sind für diese Kennzahlen konkrete und messbare Ziele und deren Termine zu definieren.

Detailarbeit ist notwendig

Das zweite Stadium zielt darauf ab, die Anwendung der Erstlösungsquote zu verfeinern. Insbesondere erfolgt dies hinsichtlich der Messung und Interpretation der Kennzahl. Zum Beispiel ist dabei genau zu definieren, wann eine Anfrage im Service Center als erstgelöst gilt. Gegebenenfalls müssen die Informatiksysteme zur genauen Messung angepasst werden. Ebenso ist zu bestimmen, ob nach unterschiedlichen Kundenanfrage-typen differenziert werden soll. Zum Beispiel kann ein Anruf mit einer Frage zum E-Ban-

king auch nach der Lösung nach einer internen Weiterleitung in den Second Level als erstgelöst gelten, wobei eine einfache Saldoabfrage nur ohne Weiterleitung als erstgelöst zählt. Des Weiteren ist eine Einführung eines Messsystems zur externen Bestimmung der Erstlösungsquote anzustreben. Das Ziel dabei ist, die interne Messung durch das Telefonsystem mit Kundenbefragungen zu validieren. Dies erhöht die Qualität der Kennzahlmessung.

Befindet sich ein Service Center im dritten Stadium, agiert es bereits auf hohem Niveau und ist sehr kundenorientiert. Im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses des Service Centers ist die Qualität regelmässig zu überprüfen. Dies kann zum Beispiel anhand des Benchmarkvergleichs des Service Excellence Cockpits erfolgen, der seit diesem Jahr auch Vorjahresvergleiche ermöglicht.

Nils Hafner



Prof. Dr. Nils Hafner ist als Dozent und Projektleiter der Hochschule Luzern, Ressort Wirtschaft des Institut für Finanzdienstleistungen Zug, tätig.