

Rémon Elsten und Cyril Mugglin

ERSTLÖSUNGSQUOTE IM SERVICE DER BANKEN

Service Center bilden im fortschreitenden Digitalisierungsprozess bei Banken oft einen der wenigen persönlichen Kontaktpunkte mit dem Kunden. Cyril Mugglin analysierte mit seiner Masterarbeit, wie eine kundenorientierte Messung und Steuerung des Telefonkanals in der Bankenbranche erfolgt, und erarbeitete daraus ein Reifegradmodell.

Leiter von Service Center stehen oft vor der Herausforderung, ihre Kosten tief zu halten und gleichzeitig die Servicequalität stetig erhöhen zu müssen. In diesem vermeintlichen Dilemma verspricht die Erstlösungsquote eine vielversprechende Antwort. Sie stellt das Verhältnis der fallabschliessenden Erstkontakte zu allen Erstkontakten dar. Gemäss dem Gesamtmarktreport 2015 des Service Excellence Cockpits beträgt die durchschnittliche Erstlösungsquote des Telefonkanals 82 Prozent. Demzufolge wurden von hundert Kundenanfragen im Durchschnitt 82 während des ersten Anrufes abschliessend gelöst, ohne dass der Kunde erneut anrufen musste.

Wissenschaftliche Studien beweisen, dass ein erstgelöster Anruf 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. Schliesslich reduziert eine Erstlösung die operativen Kosten, denn sie verhindert einen erneuten Anruf durch den Kunden oder durch 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-Mitarbeitenden 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 positiv auf die Erstlösung auswirkt. Zweitens sollte die Problemlösungskompetenz der Mitarbeitenden laufend analysiert und verbessert werden. Schliesslich müssen die Mitarbeitenden mit den notwendigen Kompetenzen ausgestattet werden, um das Kundenanliegen im ersten Anlauf lösen zu können.

Merkmal	Ausprägung im 1. Stadium	Ausprägung im 2. Stadium	Ausprägung im 3. Stadium
Führungsfokus			
Strategische Kennzahl	Service Level	Erstlösungsquote	Erstlösungsquote
Interpretation der Erstlösungsquote			
Perspektive der Interpretation		Interne Perspektive (Mandatserfüllung)	Externe Perspektive (Kundenzufriedenheit)
Differenzierung der Erstlösungsquote	
Messung der Erstlösungsquote			
Merkmale für Erstlösung		<ul style="list-style-type: none"> • Weiterleitung • Rückrufnotiz 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterleitung • Rückrufnotiz • Interne Rückfrage • Nachbearbeitung • Erneuter Anruf
Perspektive der Messung	
Methode der Messung	
Qualitätsmessung des Service Centers			
Erhebung der Qualität	Gesprächsanalyse	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsanalyse • Mystery Calls 	<ul style="list-style-type: none"> • Gesprächsanalyse • Mystery Calls • Kundenzufriedenheitsumfrage

Vereinfachtes Reifegradmodell von Service Centern



Cyril Mugglin erarbeitete ein Reifegradmodell für den telefonischen Service



Rémon Elsten, Managing Partner Crystal Partners und Mitbegründer des Service Excellence Cockpits

Reifegradmodell von Service Centern

Die Befragung von Service Center-Leitenden in Schweizer Banken ergab, dass sich die Anwendung der Erstlösungsquote 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 den 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.

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 Kundenanfragetypen differenziert werden soll. Zum Beispiel kann ein Anruf mit einer Frage zum E-Ban-

«Studien beweisen, dass ein erstgelöster Anruf Kunden signifikant zufriedener macht.»

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 ist die Qualität des Service Centers regelmässig zu überprüfen. Dies kann zum Beispiel anhand des Benchmark-Vergleichs des Service Excellence Cockpits erfolgen, der seit diesem Jahr auch Vorjahresvergleiche ermöglicht. ■

Weitere Informationen zum Service Excellence Cockpit unter www.service-excellence-cockpit.ch.