



Rémon Elsten

ZAHLEN, DATEN, FAKTEN

Service Excellence Cockpit

VON DANIEL STIEFEL
UND RÉMON ELSTEN

Endlich ist es mit Fakten bestätigt – Digitalisierung hin oder her, die Mitarbeitenden bleiben der Schlüssel zum exzellenten Kundenservice. Nicht nur ist eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit der wichtigste Faktor für eine hohe Erstlösungsquote, mehr noch führen zufriedene und motivierte Mitarbeitende ganz direkt zu einer hohen Kundenzufriedenheit und einem hohen Net Promotor Score.

Für die Führung eines Service Centers und die Messung des Service-Erlebnisses werden zahlreiche Kennzahlen erhoben. Das Service Excellence Cockpit bietet Hilfestellung bei der Identifikation und Definition der relevanten Kennzahlen und liefert die Vergleichswerte aus dem Markt sowie von definierbaren Vergleichsgruppen.

Beziehungen und Wirkungen
Interessant sind jedoch nicht nur die einzelnen Kennzahlen, sondern besonders auch die Abhängigkeiten. So sind etwa eine überdurchschnittliche Bearbeitungszeit für einen Service-Fall oder viele Ausbildungstage für neue Mitarbeitende nicht per se schlecht, wenn dafür die First Contact Resolution (FCR) höher ist als bei den Mitbewerbern. Auch kann es von Interesse sein, die Fluktuationsrate der Mitarbeitenden mit der Altersstruktur oder dem Anteil von Teilzeitarbeit zu vergleichen.

So haben Korrelationsanalysen vom Service Excellence Cockpit zum Beispiel ergeben, dass ein zusätzlicher Tag Aus- oder Weiterbildung die FCR um 0,9 Prozentpunkte steigern kann. Steigt die Mitarbeiterzufriedenheit um 15% so steigt die Kundenzufriedenheit um 4,2%.

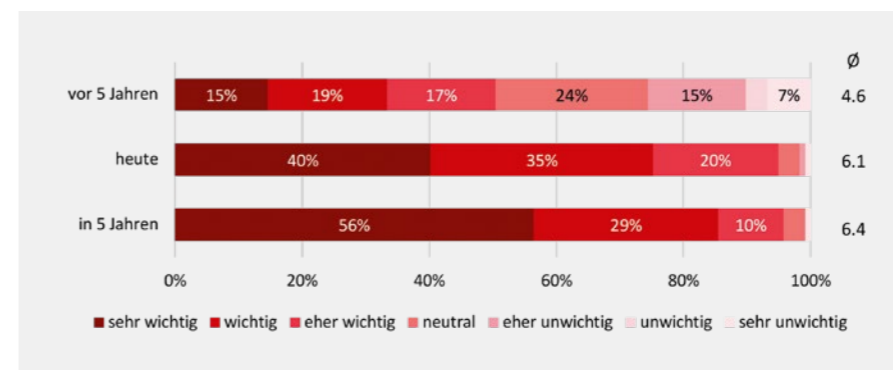


Abbildung 1: Strategische Bedeutung des Service Centers in der Wahrnehmung des Service Center Management 2018

Mit diesem und weiteren Wirkungsparametern ist es jetzt möglich die Aktivitäten und Kosten für eine Erhöhung des FCRs und die Kundenzufriedenheit zu identifizieren und in einem „Business Case“ zu quantifizieren. Durch die Interpretation solcher Kennzahlen, ihrer Abhängigkeiten und dem Vergleich mit Peergruppen können Handlungsfelder für das Verbessern der Customer Experience identifiziert und daraus konkrete Verbesserungsmaßnahmen definiert werden.

Die Bedeutung von Customer Experience
Eine positive Kundenerfahrung entwickelt sich für alle Unternehmen immer mehr zu einem entscheidenden Differenzierungsfaktor im Markt. Das Bewusstsein dafür steigt stetig. Doch die Implementierung erfolgreicher Massnahmen zur Verbesserung des Customer Experience Managements gestaltet sich oftmals schwieriger als gedacht.

Gary Wingrove, CEO KPMG Australia hat es dieses Jahr auf den Punkt gebracht: „Over the next five years, almost 90 percent of companies expect to be competing on the basis of customer experience alone. The world according to the customer will define organisations’ design, processes and technology changes.“ (Wingrove 2018) Diese Prognose deckt sich mustergültig mit dem Trend zur strategischen Wahrnehmung der Service Center, den wir seit Start des Service Excellence Cockpit feststellen. Auch von unseren Umfrageteilnehmern erwarten fast 90%, dass die strategische Bedeutung ihres Service Centers bis in 5 Jahren „sehr wichtig“ oder „wichtig“ ist, verglichen mit nur gerade 34% vor 5 Jahren.

Aber was genau ist Customer Experience? Prof. Dr. Heinrich Holland der Hochschule Mainz definiert sie folgendermassen: „Jedes Produkt und jede Dienstleistung ist bei Kunden mit Erlebnissen verbunden. (...) Die ‚Experience‘ ist eine zentrale Dimension des Marktes, welcher durch einen immer stärker werdenden

Wettbewerb und zunehmend austauschbare Produkte und Dienstleistungen gekennzeichnet ist.“ (Holland 2018). Um den Kunden also ein solches positives Erlebnis bieten zu können, sind entsprechende Konzepte in den Unternehmen nötig. Dies erlaubt es sich von „Wettbewerbern zu differenzieren, eine nachhaltige Kundenloyalität aufzubauen und Kunden letztlich an das Unternehmen zu binden.“ (Holland 2018). Insbesondere auch angesichts von sinkenden Loyalitätsraten haben solche stärkeren Kundenbindungen einen wichtigen Einfluss auf nachhaltigen unternehmerischen Erfolg. Ein wirksames Customer Experience Management (CX) führt also nicht nur direkt zu höherer Kaufbereitschaft und Umsatz, sondern hat auch indirekt positive Effekte, wie beispielsweise eine verbesserte Mundpropaganda.

Stolpersteine auf dem Weg zum exzellenten Kundenerlebnis
Das Bewusstsein für die Wichtigkeit der Customer Experience scheint also breit vorhanden, was sich auch an der erfreulichen Entwicklung zeigt, dass immer mehr Service Excellence Manager eingestellt werden. Viele Unternehmen realisieren aber auch, dass eine reine Fokussierung auf ein positives Kundenerlebnis

gar nicht so einfach ist. Die Implementierung eines Chatbots führt alleine etwa kaum zum gewünschten Erfolg. Ein gewichtiger Stolperstein auf dem Weg liegt dann auch darin, dass verschiedene Initiativen aus dem Marketing, CX und Kundenservice nicht auf einander abgestimmt sind und so vor allem im Verkaufsbereich „Wow-Erlebnisse“ designt werden. Dieser Effekt wird aber schnell wieder zunichte gemacht, wenn gleichzeitig beispielsweise nur unzureichender Kundenservice angeboten wird, um allfällige Probleme zu lösen. Es gilt also ganzheitliche Konzepte anzustreben, die das Kundenerlebnis umfassend und an allen möglichen Schnittpunkten zwischen Unternehmen und Kunden verstehen.

Auch die Erfolgsmessung ist nicht so einfach. Herkömmliche Effizienz- und Effektivität-KPIs genügen nicht. Wohl kann die Kundenzufriedenheit mit verschiedenen Methoden wie z. B. dem NPS, dem Customer Effort Score oder der Churn Rate gemessen werden, doch sagen diese Werte an sich noch nicht viel über die Positionierung im Marktvergleich aus. Dafür fehlen oftmals auch Ansatzpunkte über die Gründe eines guten bzw. schlechten Wertes.

Zur korrekten Einordnung der eigenen Kennzahlen sind relevante Vergleichsgruppen nötig. Neben den direkten Mitstreitern sind hierbei andere Branchen und Prozesse ebenso wichtig – denn der Kunde vergleicht sein Kundenerlebnis im digitalen Zeitalter über alle Branchen und Prozesse hinweg. Es braucht also umfassende Kennzahlen über die prozessuale, technologische und organisatorische Umsetzung des Kundenerlebnisses. Erst mit einem derartigen Benchmarking kann das Kundenmanagement messbar und vergleichbar gemacht werden. Diese Überzeugung liegt auch dem Service Excellence Cockpit zugrunde, welches eben diesen ganzheitlichen Ansatz verfolgt.

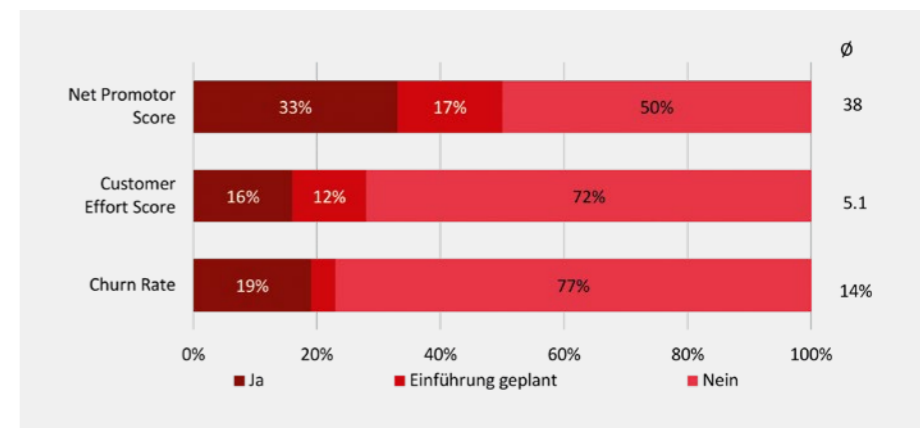


Abbildung 2: Anwendung von Net Promotor Scores, Customer Effort Score und Churn Rate

Service Excellence Organisation

Aus der Entwicklung hin zum Kundenerlebnis als zentrales Differenzierungsmerkmal im Markt ergeben sich auch Konsequenzen für die Service Organisation: Während früher im Allgemeinen eine auf Effizienz getrimmte „Service Fabrik“ angestrebt wurde, entwickelt sich das Service Center nun mehr in Richtung eines „Kundenerlebnis-zentrums“, welches das Erlebnis des Kunden ins Zentrum stellt und somit nachhaltige Kundenbindungen sicherstellen soll.

Damit ändern sich aber auch die Führungsaufgaben im Service Center. Sie werden durch diese Entwicklung komplexer und anspruchsvoller. Wohl gerade deshalb entwickelt sich immer mehr die Funktion eines Service Excellence Manager als Support-Funktion für die Service Center- bzw. die Kundenmanagement-Leitung. Dieser nimmt typischerweise die folgenden Funktionen wahr: Personaleinsatzplanung, Qualitätskontrolle, Ausbildungspläne, Reporting und Benchmarking, Abstimmung mit Marketing und Verkauf bezüglich der Kundenprozesse, Anforderungsmanagement für IT-Systeme etc.

Noch scheint es ein weiter Weg, bis die Service Center flächendeckend ihre Organisation dementsprechend anpassen. Doch Entwicklungen in die richtige Richtung sind bereits erkennbar. Eine erfolgreiche Umstrukturierung bedingt zuallererst immer das Bewusstsein für die anstehenden Aufgaben. Dieses ist hoch, wie die Auswertung zur Einschätzung der strategischen Bedeutung eingangs zeigen.

Reorganisationen als Chance für die Service Center

Wir erkennen aber auch weitere konkrete Entwicklungen in den Kennzahlen unserer

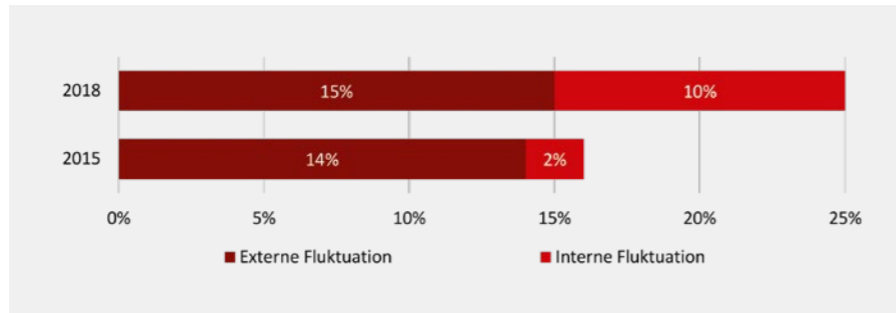


Abbildung 4: Fluktuationsraten im Mehrjahresvergleich

Umfrageteilnehmer. Ins Auge sticht etwa die Verschiebung hin zu jüngeren Mitarbeitern, insbesondere auf Stufen mit Führungsverantwortung. Sowohl bei den Teamleitern, als auch bei den Supervisoren ist der Anteil unter 30-Jähriger signifikant gestiegen und der Anteil über 50-Jähriger gesunken. Auch bei den Supportmitarbeitern, zu denen in diesem Jahr zum ersten Mal Daten erhoben wurden, ist der Anteil junger Mitarbeitender hoch. Ein klares Indiz für uns, dass die gesteigerte Bedeutung der Service Center auch zu einer höheren Attraktivität der Service Center im Arbeitsmarkt führt. Es entstehen neue Führungsstellen, die vermehrt durch motivierte Junge ausgefüllt werden. Das Image der „Service Fabrik“ als Arbeitgeber für temporäre Studentenarbeit verblasst.

Gestützt wird diese Einschätzung auch durch die gestiegenen internen Fluktuationsraten. Auch dies scheint ein klares Zeichen dafür, dass Junge vermehrt gefördert und intern befördert oder in andere Abteilungen transferiert werden. Somit zeigt sich: Die Entwicklung hin zu Service Excellence, die das Service Center mehr als „Kundenerlebniszentrum“ versteht, bietet nicht nur unternehmerische Chancen

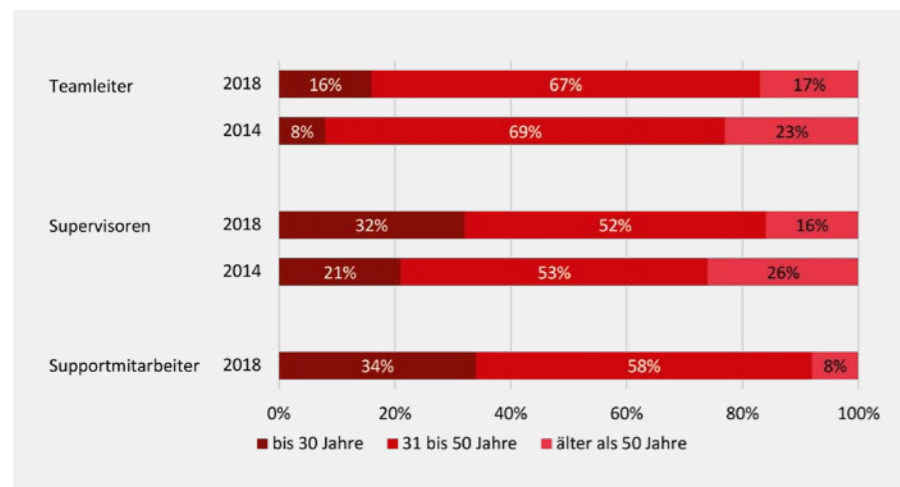


Abbildung 3: Entwicklung der Altersstruktur der Mitarbeiter

hinsichtlich besserer Kundenerlebnisse und damit gesteigerter Umsätze, sondern bietet gerade auch den Service Centern die Möglichkeit, sich als attraktiven Arbeitgeber im Arbeitsmarkt zu positionieren.

Customer Experience Management erfolgreich umsetzen

Bleibt also die Frage, wie das Kundenerlebnis nachhaltig verbessert und wie ein erfolgreiches Customer Experience Management aufgebaut werden kann. Die wichtigsten Schritte sind aus unserer Sicht die Folgenden:

1. Das Thema strategisch positionieren

Grundlage für erfolgreiches Customer Experience Management ist immer das Bewusstsein über dessen strategische Wichtigkeit. Eine Möglichkeit dies der Geschäftsführung zu vermitteln, stellen die Führungskennzahlen des Service Excellence Cockpit dar.

2. Service Excellence ganzheitlich angehen

Es gilt das Kundenerlebnis als Produkt eines Zusammenspiels aller verschiedenen Komponenten zu verstehen, welche die Beziehung zum Kunden herstellen. Es sind dies die Dimensionen Mitarbeiter, Effizienz, Qualität, Prozess, Technologie und natürlich Kunden. Ganzheitliche Konzepte tangieren sämtliche dieser Dimensionen und setzen nicht nur bei einer davon an.

3. Service Excellence Organisation schaffen

Zentral hierbei ist, die Mitarbeiter zu empowern und die Zusammenarbeit zwischen Marketing und Customer Service zu fördern. Dabei helfen kann auch die Definition eines Leistungskataloges und eine interne Überwachung dessen Einhaltung. Auch können Zertifizierungen angestrebt werden, wie etwa die neue Qualitätsnorm ISO18295, welche die EN15838 ablöst. Diese Norm liefert gute Anhaltspunkte für den Betrieb des Service Centers. Neue anspruchsvolle Führungsaufgaben können durch die neu geschaffenen Stellen der Service Excellence Manager ausgefüllt werden, was dem Service

„Nur wer weiß, wo er im Markt steht, kann festlegen, wohin die Reise gehen soll.“

Center attraktive Tätigkeitsgebiete erschliesst und es als attraktive Arbeitgeberin auch für Junge positionieren kann.

4. Digitalisierung nutzen um Mitarbeiter und Kunden zu unterstützen

Neue digitale Technologien eröffnen neue Möglichkeiten für die Interaktion zwischen Kunden und Service Centern. Möglicherweise kann ein durchschnittlicher Service mittels Digitalisierung zu „Service Excellence“ gesteigert werden. Im Customer Experience Management stellt sich aber nicht nur die Frage nach gesteigerter Effizienz durch Digitalisierung, sondern auch wie viel Digitalisierung ein exzellenter Service überhaupt verträgt. Neue digitale Prozesse sollen die Differenzierung nicht gefährden, dem Kunden einen Mehrwert generieren und ihm keinesfalls den Eindruck vermitteln, Teil einer Kostensenkungsmassnahme zu werden.

5. Fortschritt laufend überwachen und Leistungserbringung kontinuierlich verbessern

Die adäquate Überwachung ganzheitlicher Konzepte erfordert umfassende Kennzahlen und eine korrekte Einordnung derselben. Diese liefert das umfassende Benchmarking des Service Excellence Cockpit.

Es herrscht breite Einigkeit über das enorme Differenzierungspotential des Kundenerlebnisses in Zukunft. Nun gilt es frühzeitig die Weichen für eine erfolgreiche Zukunft im Kundenservice zu stellen und dafür ein ganzheitliches Customer Experience Management aufzubauen. Das Service Excellence Cockpit hilft Ihnen auf dem Weg dazu!

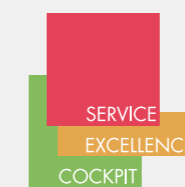
Service Excellence Cockpit

Rémon Elsten & Daniel Stiefel
Founders
info@service-excellence-cockpit.ch
+41 44 350 13 22



Daniel Stiefel

Das Service Excellence Cockpit



Mit dem Service Excellence Cockpit bauen wir seit fünf Jahren ein ständig wachsendes Netzwerk zwischen zahlreichen Service Center Managern, dutzenden Beratern und europäischen Marketing & Contactcenter-Verbänden auf. Das Service Excellence Cockpit bietet eine umfassende online Benchmarking Lösung für Ihr Kundenmanagement. Es basiert auf den Daten von mehr als 200 europäischen Service Centern und wurde in der Überzeugung entwickelt, dass objektive Benchmarkingzahlen eine wichtige Voraussetzung sind, um die Qualität des Kundenmanagements zu beurteilen und kontinuierlich zu verbessern. Denn nur wer weiss, wo er im Markt steht, kann festlegen, wohin die Reise gehen soll. Der Marktreport für das Geschäftsjahr 2018 ist jetzt zum Preis von 900€ erhältlich bei Rainer Kolm, i-CEM Institut für Customer Experience Management, rainer.kolm@i-cem.de. Die Umfrage für das Jahr 2019 ist gestartet.