Exkurs

Effizienz und Kundenzufriedenheit – Kein Widerspruch

Positive Kundenerfahrung entwickelt sich für Unternehmen immer mehr zu einem entscheidenden Differenzierungsfaktor. Das Bewusstsein dafür steigt stetig. Aber mit welchen konkreten Mitteln kann die Kundenzufriedenheit verbessert werden? Die Datenanalyse des Service Excellence belegt den positiven Einfluss von Mitarbeiterzufriedenheit und technologischen Hilfsmittel auf die Kundenzufriedenheit und die First Contact Resolution. Effizienz und Kundenzufriedenheit sind demnach kein Widerspruch, sondern gehen Hand in Hand.

Von Lukas Stiefel und Daniel Stiefel

Für die Führung eines Service Centers und die Messung des Service-Erlebnis 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. Interessant sind jedoch nicht nur die einzelnen Kennzahlen, sondern besonders auch Zusammenhänge und Abhängigkeiten. So sind etwa überdurchschnittlich viele Ausbildungstage für neue Mitarbeitende nicht per se schlecht, wenn dafür die First Contact Resolution (FCR) höher ist als bei den Mittbewerbern, was wiederum die Kundenzufriedenheit verbessert. Durch die Interpretation verschiedener Kennzahlen und dem Vergleich mit Peergruppen können bereits Handlungsfelder identifiziert und daraus konkrete Verbesserungsmassnahmen definiert werden. Aber: Was diese Verbesserungsmassnahmen für Auswirkungen auf das Kundenerlebnis haben, war immer schwierig abzuschätzen. Auch diese Lücke können wir mit den Daten des Service Excellence Cockpit nun schliessen.

Mittels Regressionsanalysen sind wir in der Lage zu identifizieren und quantifizieren, was die relevanten Einflussfaktoren auf die Kundenzufriedenheit und Erstlösungsquote sind. Dazu verwendeten wir sämtliche erhobenen Datensätze seit dem Start des Service Excellence Cockpit 2015. Ziel ist damit die Auswirkungen konkreter Massnahmen durch harte Fakten zu bestätigen und Business Cases zu rechnen.

Konkret beschreiben wir in diesem Kapitel folgende Fragestellungen:

1. Welche Wirkung hat die zunehmende strategische Bedeutung des Kundenmanagements?
2. Wie wirken sich zufriedene Mitarbeiter auf die Kundenzufriedenheit aus?
3. Welche Faktoren wirken positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit?
4. Welche weiteren Faktoren beeinflussen die Kundenzufriedenheit?
5. Welche Faktoren wirken positiv oder negativ auf die Erstlösungsquote?

Nachstehend präsentieren wir einige Resultate der Untersuchungen. Dabei konzentrieren wir uns auf diejenigen Faktoren, bei denen signifikante Effekte festgestellt wurde.

1. Strategische Ausrichtung des Kundenmanagements stärkt die Kundenzufriedenheit

Seit einigen Jahren stellen wir eine zunehmende strategische Bedeutung des Kundenmanagements fest. Unternehmen verstehen immer mehr das Potential eines exzellenten Kundenservice. Dahinter steht der Wille zur Differenzierung anhand exzellenter Kundenerlebnisse. 87 Prozent der befragten Service Center

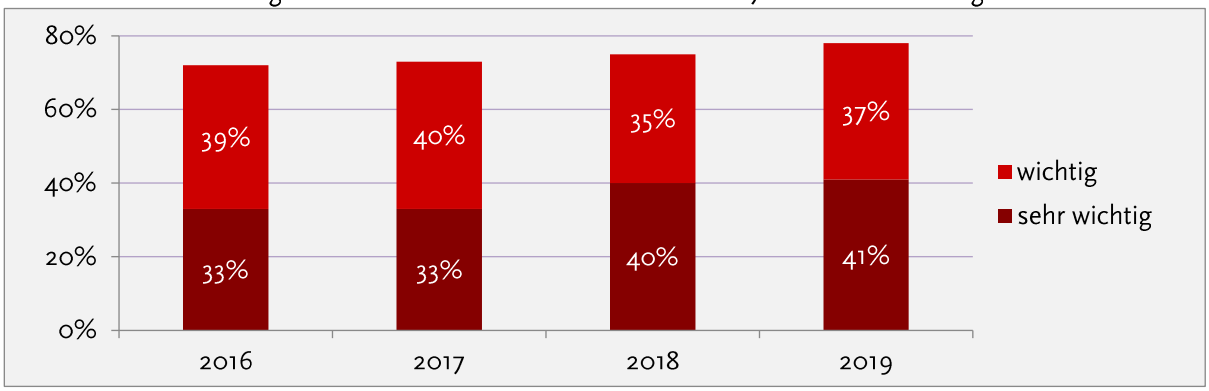

Abbildung 1: Zunehmende strategische Wahrnehmung der Service Center

Management schreiben heute dem Service Center eine sehr wichtige oder wichtige strategische Bedeutung innerhalb des Unternehmens zu.

Damit drängt sich die Frage auf, welchen Einfluss diese Entwicklung auf die Customer Experience hat. 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, dem 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 Befragten um durchschnittlich 4.2 Punkte (Skala von -100 bis +100), wenn die Strategische Wahrnehmung des Kundenservice um eine Kategorie ansteigt.

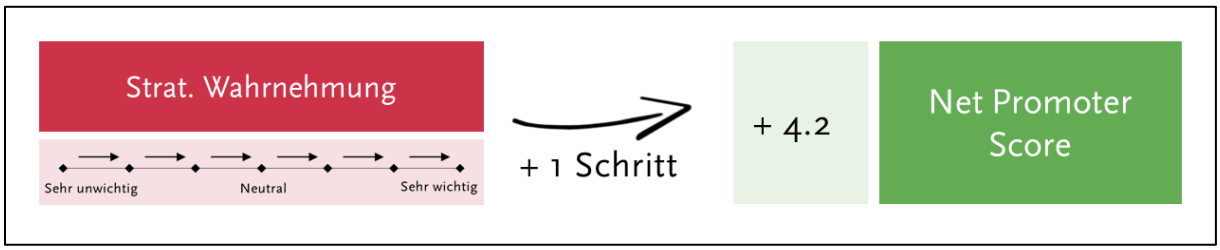

Abbildung 2: Zusammenhang strategische Wahrnehmung und NPS

2. Zufriedene Mitarbeiter führen zu zufriedenen Kunden

Die Analyse bestätigt zudem die gängige Hypothese, dass zufriedene Mitarbeiter zu zufriedeneren Kunden führen. Zufriedene Mitarbeiter tragen 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. Service Center sind also angehalten, eine positive Unternehmenskultur zu pflegen und sollten jegliche Massnahmen mit positivem Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit prüfen.

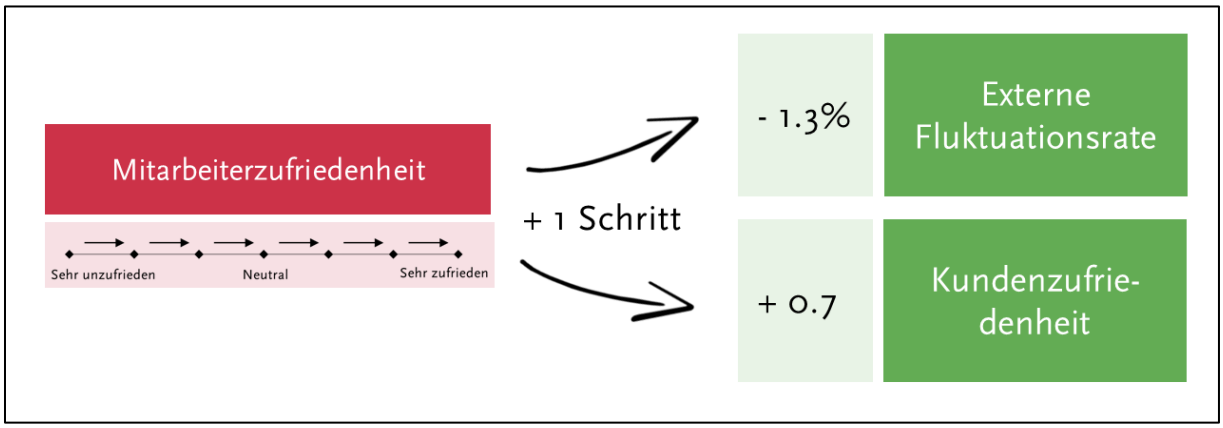

Abbildung 3: Resultate Regressionsanalyse zur Mitarbeiterzufriedenheit

3. Flexible Arbeit führ zufriedenere Mitarbeiter

Zufriedene Mitarbeiter führen also zu zufriedenen Kunden. Welche konkreten Massnahmen sind aber der Mitarbeiterzufriedenheit förderlich? Vorneweg: Geld allein macht Mitarbeiter nicht glücklich. Tatsächlich hat die Höhe des durchschnittlichen Bruttolohns keinen signifikanten Effekt auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Dafür wirken sich Bonuszahlungen zur Mitarbeiterbindung bei den Befragten Service Center positiv auf die Mitarbeiterzufriedenheit aus.

Wichtigster Faktor für die Mitarbeiterzufriedenheit ist deshalb nicht etwa das Salär, sondern die Flexibilität im Anstellungsverhältnis für den Mitarbeitenden. Ein klares Indiz, was in der heutigen Gesellschaft

wichtig ist. Wir finden dementsprechend positive Zusammenhänge von Anteil Heimarbeitsplätzen und Personaleinsatzplanungstools (PEP) auf die Mitarbeiterzufriedenheit. Dazu passt auch, dass Mitarbeiter die Möglichkeit einer Rotation in andere Abteilungen sowie die Bewegungsfreiheit bei drahtlosen Kopfhörern schätzen. Auch ein akustisch optimierter Arbeitsplatz korreliert mit der Mitarbeiterzufriedenheit.

Mitarbeiterzufriedenheit	Effekt
Bruttolohn	o
Bonuszahlungen	+
Heimarbeitsplätze	+
Personaleinsatzplanung (PEP)	+
Drahtlose Headsets am Arbeitsplatz	+
Rotation am Arbeitsplatz	+
Akustische Verbesserungen am Arbeitsplatz	+

Abbildung 4: Einflussfaktoren der Mitarbeiterzufriedenheit (Regressionsanalyse)

4. FCR, Kanalangebot und technologische Hilfsmittel helfen der Kundenzufriedenheit

Bisher belegt wurden die bedeutsamen Effekte der Strategischen Wahrnehmung des Service Centers sowie der Mitarbeiterzufriedenheit auf Kundenzufriedenheit. Natürlich spielen noch viele weitere Faktoren in die Kundenzufriedenheit hinein.
Die Erstlösungsquote trägt ebenfalls zur Kundenzufriedenheit bei. Ausserdem schätzen Kunden ein breites Kanalangebot und eine Kundencommunity. Zuletzt finden wir Evidenz, dass kanalübergreifende technologische Hilfsmittel wie Fähigkeitsbasiertes Routing oder ein Trouble Ticket System positive Effekte auf die Customer Experience haben können.

Kundenzufriedenheit	Effekt
Mitarbeiterzufriedenheit	+
Strategische Bedeutung des Kundenmanagements	+
Erstlösungsquote (FCR)	+
Kanalangebot	+
Kundencommunity	+
Trouble Ticket System	+
Fähigkeitsbasiertes Routing	+

Abbildung 5: Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit (Regressionsanalyse)

5. Hohe Erstlösungsquote durch zufriedene Mitarbeiter und geeignete Technologie

Eine hohe Erstlösungsquote (FCR) ist zum einen aus Effizienzgründen wünschenswert, vor allem aber hat die FCR wie gezeigt einen signifikanten Effekt auf die Kundenzufriedenheit. Es sind Menschen, welche die in erster Linie Erstlösungsquote bestimmen. Es sind dies ganz konkret die zufriedenen und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, welche alles daransetzen, die Anliegen der Kunden unmittelbar zu lösen.

Für eine schnelle Problemlösung ist – wenig überraschend – der rasche Zugang zum nötigen Wissen entscheidend. Zentral dabei ist der Einsatz geeigneter Technologien wie einer Wissensdatenbank oder einem fähigkeitsbasierten Routing. Mehr Aus- und Weiterbildung scheint sich zwar ebenfalls positiv auszuwirken, allerdings ist die festgestellte Korrelation nicht sehr signifikant. Deutlich positiv auf die Erstlösungsquote wirkt sich die Zertifizierung nach ISO 18295 (vormals EN 15838) aus. Die Anwendung der Norm schärft das Bewusstsein für die Bedeutung der FCR. Zertifizierte Unternehmen richten deshalb ganz bewusst ihre Prozesse darauf aus.

Kritisch zu betrachten gilt es in diesem Zusammenhang die Auslagerung von Geschäftsfeldern. Diese hängen gemäss der Analyse negativ mit der FCR zusammen.

First Contact Resolution (FCR)	Effekt
Mitarbeiterzufriedenheit	+
Aus- und Weiterbildung	+
Operatives CRM	+
Wissensdatenbank	+
Trouble Ticket System	+
Norm EN 15838/ISO 18295	+
Outsourcing	-

Abbildung 6: Einflussfaktoren der FCR

Fazit und Handlungsempfehlungen

Eine positive Customer Experience ist heute ein wichtiges Differenzierungsmerkmal im Markt. Die ausgewerteten Daten des Service Excellence Cockpit liefern wichtige Hinweise, mit welchen Massnahmen das Kundenerlebnis optimiert werden kann. Aus der Analyse können folgende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden:

1. Strategische Herangehensweise an den Kundenservice
   Der NPS ist positiv korreliert mit der strategischen Wahrnehmung des Kundenmanagements. Eine strategische Herangehensweise an das Kundenmanagement ist deshalb eine Voraussetzung.

2. Mitarbeiterförderung
   Die Mitarbeiterzufriedenheit ist einer der wichtigsten Faktoren für die Kundenzufriedenheit und FCR. Flexible Arbeitsmodelle helfen, eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit sicherzustellen.

3. Prozesse und Kanalvielfalt
   Eine hohe Erstlösungsquote sowie ein breites Kanalangebot wirkt sich neben Mitarbeiterzufriedenheit und strategischer Herangehensweise ebenfalls positiv auf das Kundenerlebnis aus.

4. Technologische Hilfsmittel
   Die Erstlösungsquote kann durch den Einsatz geeigneter Technologien gesteigert werden, was wiederum positiv mit der Kundenzufriedenheit zusammenhängt.

Die Customer Experience hängt also mit vielen Faktoren zusammen und ist nicht zuletzt immer auch vom Einzelfall abhängig. Dennoch vermag die Datenanalyse des Service Excellence Cockpit etwas Licht ins Dunkle zu bringe. Sowohl prozessuale, technologische und menschliche Faktoren beeinflussen das Kundenerlebnis. Service Center sind deshalb gut beraten, neben Effizienzsteigerungen durch technologischen Fortschritt auch den menschlichen Faktor genau im Auge zu behalten. Denn: Zufriedene Mitarbeiter arbeiten effizienter und machen den Kunden glücklich.

Das Service Excellence Cockpit

Mit dem Service Excellence Cockpit bauen wir seit sechs 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 225 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 2019 ist jetzt erhältlich. Die Umfrage für das Jahr 2020 startet im Dezember.