



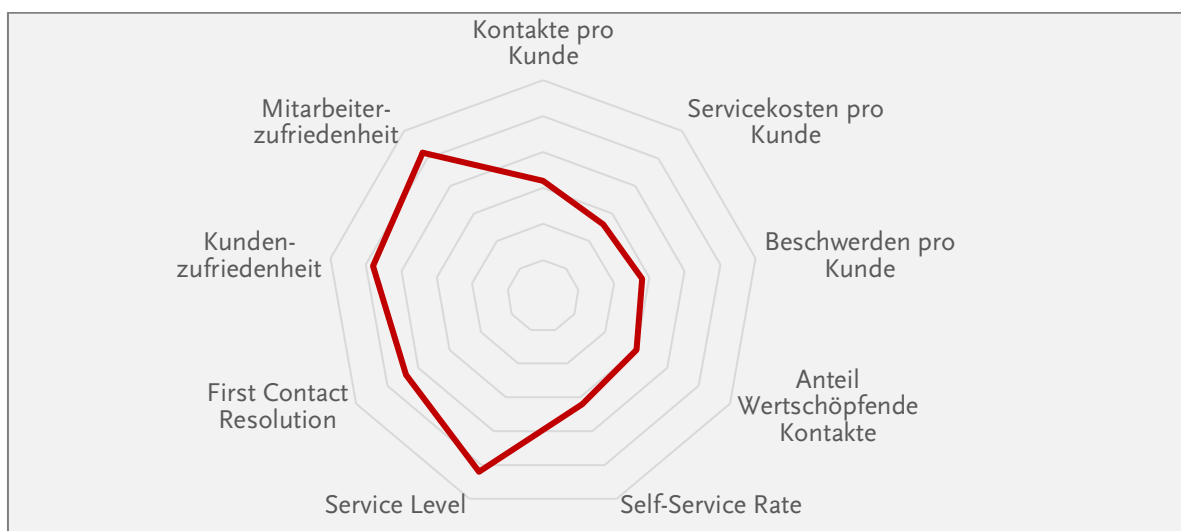
## Wenn der CFO am Kundenmanagement Cockpit Freude haben soll Episode 1 - Heute

Von Prof. Dr. Nils Hafner und Rémon Elsten

**Der Kundenservice wird vom Top Management nach wie vor in den meisten Organisation als reines Cost Center wahrgenommen. Gleichzeitig stellen viele Unternehmen hohe Beträge zur Verfügung, um neue Customer Experience Abteilungen zu gründen, WOW-Momente zu gestalten und bezahlen teure Strategie-Berater, um eine CX Strategie zu entwickeln. Und das ohne nennenswerte Effekte, da gleichzeitig im Kundenservice gespart wird. Dieser Widerspruch kann durch ein geschickt angelegtes Management-Cockpit mit den richtigen Kennzahlen behoben werden. Dieses soll dazu dienen, die Kosten- und Nutzeneffekte einer kombinierten CX und Service-Excellence Strategie transparent zu machen und dem Unternehmen eine Richtung zu weisen. Dieser Artikel kann daher als Diskussionsgrundlage für gemeinsam vereinbarte Ziele zwischen den Bereichen Operations und Finanzen sowie Marketing und Vertrieb angesehen werden.**

Betrachten wir zunächst die Ausgangslage: Die Mehrheit der von uns in diesem Jahr befragten Serviceorganisationen misst die klassischen Kennzahlen wie Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit (in der Regel durch HR oder Marketingabteilungen) sowie auf der operativen Ebene des Kundenservices die Erstlösungsquote und den Service Level. Das mag für die einzelnen Silos eine gute Orientierungshilfe zur Steuerung ihrer internen und externen Services sein, hilft aber nicht, ein gemeinsames Bild für die Steuerung des Unternehmens zu erhalten, da der Zusammenhang beispielsweise zwischen Erstlösungsquote (FCR) und Kundenzufriedenheit, sowie Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit und der Effekt auf Profitabilität und Wachstum (den die übergeordnete Instanz der Geschäftsleitung interessiert) nicht transparent gemacht werden kann.

Auch ist die Führung mit strategischen Kennzahlen wie der Anzahl wertschöpfender Kundenkontakte, der Self-Service-Quote oder der Servicekosten pro Kunde noch nicht sehr weit verbreitet. Dabei geben gerade diese Kennzahlen, im Zeitverlauf gemessen, sehr guten Aufschluss über die strategische mittel- und langfristige Entwicklung des Kundenmanagements im Hinblick auf eine differenzierende CX und eine kosteneffiziente Service-Excellence.



**Abbildung:** Messung der strategischen KPI im Kundenmanagement



Wir möchten uns auf diese 9 Kennzahlen konzentrieren, zu denen uns im Service-Excellence Cockpit Vergleichswerte der vergangenen fünf Jahre vorliegen, und Ihnen konkrete Vorschläge für eine Zusammenstellung in einem unternehmensweiten CX-Cockpit machen. Damit erhalten Sie die Basis für eine Service Strategie und die relevanten Inhalte für einen wichtigen Gesprächspartner: der CFO.

## Vier Kennzahlen, die heute schon gemessen werden und ihr Wert für ein ganzheitliches Cockpit

### 1. Service Level:

Der Service Level ist die Kennzahl, deren Wert für die Steuerung am meisten überschätzt wird. Der Servicelevel ist ein Ziel-Wert für die Errechnung und Planung der Anzahl Mitarbeiter (FTE) und der benötigten Anzahl Telefonlinien nach der Erlang-Formel der Schichtplanung. Es handelt sich also um einen willkürlich festgelegten Zielwert, um die Erreichbarkeit des Unternehmens zu planen. Je nach Servicevolumen wird dieser Zielwert erreicht oder nicht. Der Service Level ist keine Steuerungsgrösse und dazu sicher nicht strategisch, da er willkürlich (mit mehr Personal bzw. Geld) verändert werden kann.

Wir empfehlen in diesem Zusammenhang die Anwendung von Service Leveln zu überdenken und dafür relevantere Kennzahlen aus dem Service-Excellence-Cockpit zu definieren, wie beispielsweise die generelle Erreichbarkeit und eventuell die «Lost Calls/Chats» zu messen und damit zu verstehen, wie lange ein Kunde bereit ist zu warten. In diesem Zusammenhang kann man dem Kunden beispielsweise einen Rückruf zu einem Zeitpunkt seiner Wahl anbieten.

### 2. Erstlösungsquote (First Contact Resolution Rate, FCR):

Die First Contact Resolution Rate (FCR) oder Erstlösungsquote eines Anliegens hat einen direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit und ist daher eine ausgesprochen wichtige Kennzahl. Die meisten Mitglieder des Senior-Managements haben dies mittlerweile auch verstanden und integrieren sie immer häufiger in den Zielen der Customer Service Organisation. Was dabei leider vergessen geht, ist die Tatsache, dass es nicht einen generellen Wert für die First Contact Resolution gibt. Die Berechnung ist dabei abhängig von den Leistungen und der Anzahl und Art der abgewickelten Geschäftsfälle des Service Centers. Es gibt also verschiedene First Contact Resolution Werte. Zeit zu klären wie die FCR definiert und berechnet werden kann.

Die First Contact Resolution Rate (FCR) gilt als objektive Prozess-Kennzahl, weil sie der Lösung eines Kundenanliegens entspricht. Regressionsanalysen belegen mittlerweile die Wirkungen einzelner Massnahmen zur Verbesserung der Servicequalität. Diese Wirkungsanalysen zeigen deutlich auf: die FCR beeinflussen sowohl die Mitarbeiterzufriedenheit als auch die Kundenzufriedenheit positiv. Dieser Zusammenhang lässt sich mathematisch aus den Daten des Service Excellence Cockpits berechnen.

Die FCR definieren wir im Service-Excellence-Cockpit im Regelfall zunächst aus Kundensicht. Der Kunde erwartet das Entgegennehmen und Lösen eines Anliegens beim ersten Kundenkontakt. Messbar wird es also, wenn der Kunde zum gleichen Anliegen nicht nochmals Kontakt aufnimmt. Internes Nachfragen oder Weiterleiten eines Anliegens wirken sich dieser Definition zufolge neutral auf die Berechnung der FCR aus. Die Beantwortung des Kundenanliegens kann demzufolge auch durch einen anderen Kanal erfolgen.

In der Praxis wird die FCR jedoch oft aus interner Sicht und nur bei telefonischen Kontakten gemessen. Häufig arbeiten Unternehmen mit folgender Definition:

*Anzahl eingehende Anrufe minus die Anzahl weitergeleitete geteilt durch die Anzahl eingehende Anrufe.*



Diese Definition zeigt auf wie oft die Mitarbeitenden einen Anruf weiterleiten und geht davon aus, dass die nicht weitergeleitete Anrufe gelöst wurden. Mit dieser Definition kann tatsächlich in gewissen Fällen die interne FCR gemessen werden, die Kundensicht aber nicht. Es gibt aber genügend Fälle, bei denen die interne Sicht der FCR auch ein sinnvolles Kriterium ist. Deshalb ist es wichtig, bevor Sie sich mit FCR befassen zu definieren, was die Aufgaben und Ziele des Kundenservice sind.

In diesem Zusammenhang empfehlen wir einen Service Katalog des Kundenservice aufzusetzen und den jeweiligen Erledigungsgrad pro Service zu definieren. Im Anschluss gilt es, das genaue Messverfahren für die FCR festzulegen und Zielwerte zu definieren.

### 3. Mitarbeiterzufriedenheit:

Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit ist seit den umfangreichen Untersuchungen zur Service-Profit-Chain vor etwa 25 Jahren gut dokumentiert. Auch aus den Befragungen des Service-Excellence-Cockpits lässt sich dieser Zusammenhang quantifizieren. So können wir sogar den Zusammenhang zwischen Erstlösungsquote, Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit auf Basis der Datenpunkte aus 225 Unternehmen in den letzten fünf Jahren darstellen:

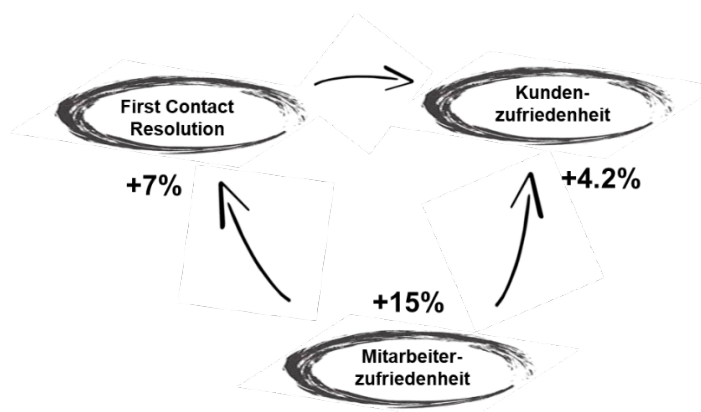


Abbildung: Wirkungsanalyse FCR-MaZu-KuZu

So führt eine 7% höhere Erstlösungsquote zu einer 15% höheren Mitarbeiterzufriedenheit, da Kunden nicht mehrfach wegen desselben Problems anrufen, weniger genervt sind und die Gespräche reibungsloser und schneller ablaufen. Diese Mitarbeiterzufriedenheit führt auch zu 4,2% höherer Kundenzufriedenheit, da die Mitarbeiter neben der schnellen Problemlösung auch freundlich sind und willens, sich schnell in die Problemstellung des Kunden einzudenken. Kompetent und sympathisch halt.

Problematisch an der Messung der Mitarbeiterzufriedenheit ist dabei, dass die von uns befragten Unternehmen, die Messung meist nicht regelmässig und in sinnvollen Intervallen durchführen. Das ist jedoch unumgänglich, um Optimierungspotentiale zu finden und die MA ständig zu fördern und motivieren. Gerade im Kundenservice kommt es hier zu Burn-out oder Bore-Out Syndromen, die zu einer erhöhten Fluktuation führen, mit der Wissensverlust, Reduktion der Erstlösungsquote und damit eine verringerte Kundenzufriedenheit einher gehen.

### 4. Kundenzufriedenheit:

In der Praxis hat sich die Messung der Kundenzufriedenheit oder des **Net Promotor Score (NPS)** in den letzten Jahren zu einem weltweiten Standard entwickelt. Vorstände und Geschäftsleitungen haben den Wert solcher Kennzahlen inzwischen verstanden und fordern deren Messung und Steuerung. Aber ist diese Kennzahl wirklich der Wahrheit letzter Schluss und eignet Sie sich dementsprechend für die Messung der Kundenorientierung im Kundeservice?



Zunächst einmal muss festgehalten werden, dass der NPS einfach zu verstehen und einfach zu erheben ist. Also vorstandstauglich, wie unsere Beratungskollegen sagen würden. Und das macht ihn so erfolgreich: Organisationen wie beispielsweise die Allianz Versicherung oder Sunrise steuern inzwischen ihr gesamtes Geschäftsmodell nach diesem Score. Dahinter steht die Frage: "Würden Sie uns weiterempfehlen?" Der Kunde antwortet auf einer 11er Skala von "0" bis "10". Die Gruppe derjenigen, welche "9" oder "10" geantwortet haben, nennt man (vollkommen willkürlich) die "Promotoren". Diese empfehlen das Unternehmen häufig weiter und sind vor allem langfristig emotional gebunden. Die Anzahl der Promotoren ist also eine Art "gemeinsame Währung" für die Qualität der Kundenbeziehung. So weit, so gut.

Jedoch zeigen sich bei dieser Art der Messung vor allem langfristige Einschätzungen der gesamten Kundenbeziehungen. Auch ist nicht gesagt, dass der befragte Kunde überhaupt in letzter Zeit Kontakt mit einem Touchpoint hatte.

Über den NPS hinaus existiert mit der Messung der **Kundenzufriedenheit** ein zweiter Erfolgsindikator, der (zumindest wissenschaftlich) weit besser erforscht ist. Ebenso gibt es mit dem **Customer Effort Score** eine Kennzahl, die den gefühlten Aufwand des Kunden misst, den er benötigt, um sein Anliegen zu erledigen bzw. durch das Unternehmen erledigt zu bekommen. Und gerade das ist ja im Kundenservice wichtig, wie uns auch das Service-Excellence Cockpit zeigt. Akademische Publikationen und die Diskussion mit Praktikern zeigen, dass es sinnvoll ist, für die optimale Beeinflussung der Kundenerfahrung mit einem Unternehmen eine Kombination dieser Kennzahlen zu wählen.

Für die Führung mittels solcher Kennzahlen ist Transparenz angebracht. Ebenso haben Gesellschaften inzwischen weltweit bonusrelevante Gehaltsteile an bestimmte Kundenorientierungs- vor allem NPSziele angepasst. Das motiviert natürlich zu Spitzenleistungen.

Wichtig ist, gerade bei recht generalistischen Bewertungen der Kundenbeziehung das "Warum". Wie ist die Bewertung zustande gekommen? Liegt es am Agenten? Gab es keine oder nur eine für den Kunden unbefriedigende Lösung? Oder was genau hat den Kunden begeistert? Daher sollten gerade die NPS Gruppen der "Detraktoren" und der "Promotoren" zu den Ursachen der Bewertung befragt werden. Nur so kann die Organisation, aber auch der einzelne Mitarbeiter lernen, was genau Kunden im Kontakt mit dem Unternehmen begeistert oder frustriert. Gerade die Verknüpfung zwischen der Auswahl des Kennzahlen-Sets und der Lernschleifen im Unternehmen hat sich in der Praxis als zielführend erwiesen.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, Befragungen nicht allzu häufig durchzuführen. Zuviele Befragungen von zu vielen Unternehmen nerven Kunden zusehends. In den letzten Jahren haben wir über das Service Excellence Cockpit herausgefunden, welche neuen technischen Möglichkeiten wie bspw. die Sprachanalyse herausfinden können, wie ein Kunde tatsächlich eine Interaktion mit dem Unternehmen bewertet. Gerade bei der operativen Messung können solche technischen Möglichkeiten der impliziten Zufriedenheitsmessung wie eine Gefühlsanalyse helfen, die gefühlte «Befragungslast» des Kunden zu senken.