



# Service Excellence Cockpit Summary - Report 2015



## Liebe Leserinnen und Leser

Wir freuen uns, Ihnen den zweiten Report zum Service Excellence Cockpit zu präsentieren. Zugrunde liegt das **ständige Streben nach besserer Kundenzufriedenheit und höherer Qualität in den Service Centers**. In diesem Jahr haben sich nicht nur doppelt so viele Teilnehmer an der Umfrage beteiligt, es sind auch etliche Teilnehmer aus Deutschland und weiteren europäischen Ländern mit dabei. Zur Erinnerung, basierend auf dem Forschungsprojekt «Dialog Monitor» widmet sich das neue Benchmarking-Tool «Service Excellence Cockpit» den fünf Dimensionen Kundenzufriedenheit, Effizienz, Prozesse/Technologie, Qualität und Mitarbeiterzufriedenheit. Das Benchmarking-Tool ist mehrsprachig verfügbar und einfach über stationäre und mobile Endgeräte zugänglich.

In einer «Mess- und Wettbewerbs-Gesellschaft» wie der unsrigen sind objektive Performance-Indikatoren eine wichtige Orientierungshilfe. Über Zahlen können sich alle austauschen, über Zahlen kann man sich vergleichen, argumentieren, richtigstellen oder kontern. Dies ist der eine Nutzen. Die andere und vielleicht bedeutendere Zielsetzung ist, ein Instrument zur Verfügung zu stellen, mit dem sich ein Service Center gezielt weiterentwickeln kann. Zum Beispiel über Vergleiche oder die Messung der eigenen Maturität in Kernbereichen, im Sinne der Qualitätssicherung und zur weiteren Professionalisierung. Einen speziellen Mehrwert bietet die Möglichkeit, einen Blick über den eigenen Tellerrand zu werfen und den Quervergleich mit anderen Industrien oder ähnlichen Service Centern herzustellen.

Weil sich Service Center mit den Erwartungen der Kunden und der strategische Ausrichtung des Unternehmens ständig weiterentwickeln müssen, wird auch das Service Excellence Cockpit ständig weiterentwickelt. Dazu haben wir in den letzten Monaten eine Expertengruppe von Service Center Managern und Spezialisten aus verschiedenen Branchen etabliert, welche das Qualitätsmanagement und die Praxistauglichkeit sicherstellt.

Für Daniel Hügli von der Luzerner Kantonalbank sind «die Informationen aus dem Service Excellence Cockpit sehr hilfreich. Teilweise konnten wir damit vergangene Entscheide bestätigen. Auf der anderen Seite gab es uns gerade für gewisse organisatorischen Fragen eine Grundlage für Diskussionen und zukünftige Entwicklungen.» Auch der Benchmark-Vergleich innerhalb der relativ grossen Banking-Peergroup ist sehr wertvoll und unterstützt gewisse Managemententscheide.

Christoph Grisiger, Helvetia, ergänzt: «bereits die Zeit für das Ausfüllen der Umfrage war gut investiert. So erhielten wir gleich gut strukturiert die wesentlichen Kennzahlen für die Führung unseres Service Centers.»

Und Raphael Raetzo von Billag bringt es auf den Punkt: «Mit dem Cockpit konnte ich wichtige Entscheidungsgrundlagen für die Geschäftsleitung verständlich und auf Fakten basierend darstellen.»

Das **Ziel des Service Excellence Cockpits** ist, den **Kundenservice messbar und vergleichbar** zu machen, und so die Grundlagen zu schaffen, die Qualität in den Service Centern kontinuierlich zu verbessern. Denn wir sind überzeugt, dass der **Kundenservice** in unserer Welt der austauschbaren Produkte und Services **immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil** wird.

Wir freuen uns, Ihnen in diesem Report eine Übersicht der relevanten Marktdaten des Service-Center-Marktes zu präsentieren.

Mit excellenten Grüssen



Daniel Stiefel und Rémon Elsten  
Service Excellence Cockpit

# Autoren



Rémon Elsten



Daniel Stiefel



Cyril Mugglin

## **Kontakt**

Crystal Benchmark AG  
Gessnerallee 38a  
8001 Zürich

Telefon: +41 44 350 13 20  
E-Mail: [info@service-excellence-cockpit.ch](mailto:info@service-excellence-cockpit.ch)  
[www.service-excellence-cockpit.ch](http://www.service-excellence-cockpit.ch)

Diese Studie stellt eine allgemeine unverbindliche Information dar. Die Inhalte spiegeln die Auffassung der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wider. Obwohl die Informationen mit grösstmöglicher Sorgfalt erstellt wurden, besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität, insbesondere kann diese Publikation nicht den besonderen Umständen des Einzelfalles Rechnung tragen. Eine Verwendung liegt daher in der eigenen Verantwortung der Leser. jegliche Haftung wird ausgeschlossen.

# Service Excellence Cockpit

Service Center sind Organisationseinheiten, die eine serviceorientierte und effiziente dialogische Kommunikation durch den Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien unter Wahrung von Unternehmenszielen ermöglichen. Durch die zunehmende Austauschbarkeit der Produkte und Dienstleistungen wird Kundenservice für Unternehmen immer wichtiger.

## Messung und Vergleich der Servicequalität von Service Centern

Ein interaktiver Kundendialog zwischen Unternehmen und seinen Kunden ist an die Kompetenzen der Mitarbeiter und erfolgreiche Integration der Kommunikationskanäle gebunden. Das Management dieser Kommunikationskanäle wird durch die Vielzahl immer komplexer und entwickelt sich zu einem wichtigen Wettbewerbskriterium. Eine Schwierigkeit bei der Integration stellt das Fehlen von allgemein akzeptierten und etablierten Vergleichsgrößen oder Key Performance Indicators (KPIs) dar. Für Service Center existieren viele operative, aber wenig bis keine allgemein akzeptierten und etablierten strategische KPIs, die das Management des Kundenservices unterstützen. Das bedeutet, es fehlen Standards zur Messung und zum Vergleich mit anderen Serviceeinheiten.

Das Forschungsprojekt der Hochschule Luzern, Crystal Partners und CallNet.ch entwickelte auf der Grundlage der DIN EN 15838 ein Framework, unterstützt durch Fachspezialisten von Credit Suisse und Swisscom. Die „DIALOG-KPIs“ repräsentieren die Servicequalität für das Management von Service Centern. Das Framework besteht aus den fünf Dimensionen:

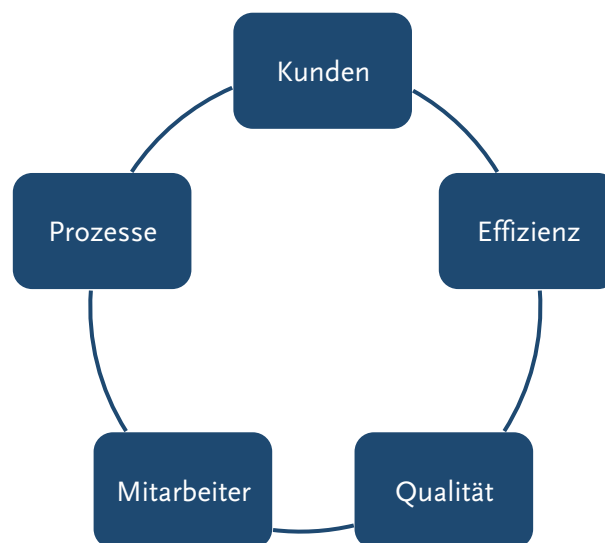


Abbildung 1: Dialog KPIs des Service Excellent Cockpits

Das Framework ist die Grundlage für ein umfassendes Benchmarking von Service Centern. Die Analyse der Differenzen ermöglichen Ansatzpunkte zur Verbesserung bzw. Ausbau der Wettbewerbsvorteile. Der Vergleich kann sich auf unterschiedliche Objekte beziehen (Dienstleistungen, Prozesse) und Zielgrößen (Kosten, Qualität, Zeit, Zufriedenheit). Bei den klassischen Kommunikationskanälen, aber auch bei den Social Media-Kanälen, lässt sich beispielsweise die durchschnittliche Antwortzeit für die verschiedenen Kanäle bestimmen und vergleichen. Der Vergleich ermöglicht eine Einschätzung der Branche auch im Hinblick auf verfügbare Best Practices und zeigt damit einen potenziellen Handlungsbedarf auf. Die Aussagekraft lässt sich durch Berücksichtigung von Rahmenbedingungen steigern, z. B. branchenspezifische Öffnungszeiten. Um Ansatzpunkte für die Schliessung der Lücke aufzuzeigen, ermöglicht das Framework auch die Analyse der Abweichungen.

## Service Excellence Cockpit

Im Vergleich zu den Standardstudien liefert das Framework neben einer Standortbestimmung auch konkrete Analysemöglichkeiten und Handlungsempfehlungen für das eigene Service Center. Damit können sich Unternehmen durch exzellenten Kundenservice einen Wettbewerbsvorteil erarbeiten.



Abbildung 2: Herausforderungen und Ziel des Service Excellence Cockpits

Das Service Excellence Cockpit ermöglicht detaillierte Analysen und stellt damit ein wirkungsvolles Führungsinstrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle von Service Centern dar.

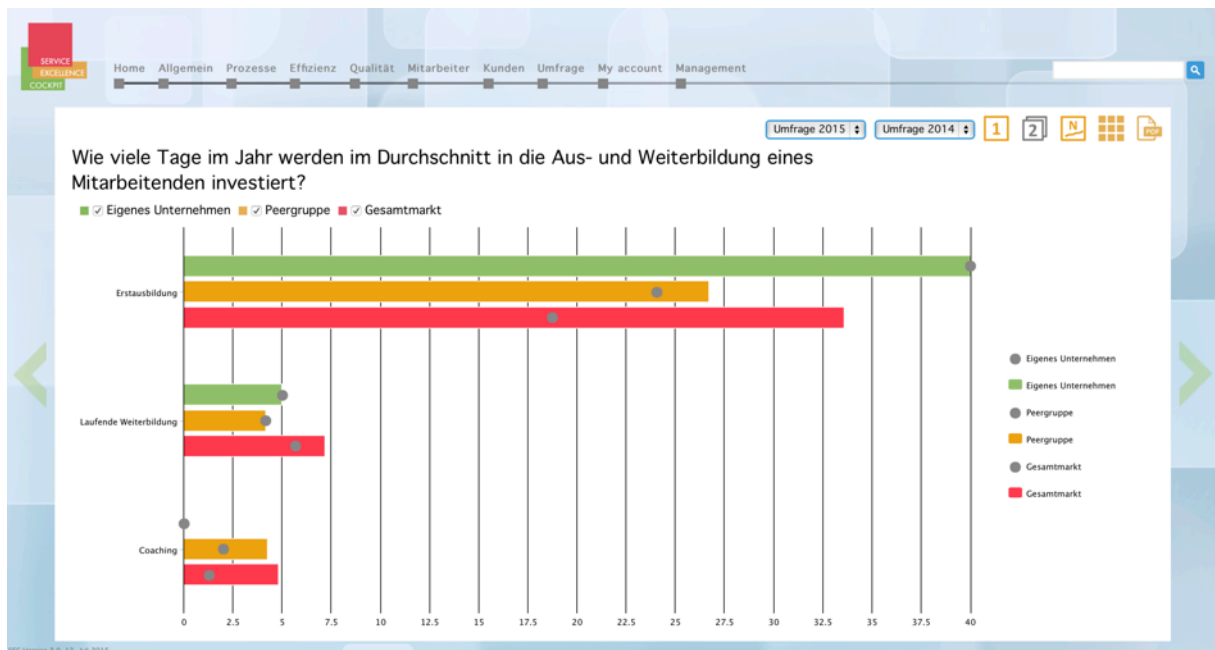


Abbildung 3: Das interaktive Service Excellence Cockpit

Der Kundenservice wird strategischer und nimmt eine immer wichtigere Rolle in den Unternehmen ein. So sprechen wir mit dem Service Excellence Cockpit eine breite Zielgruppe an: Manager von Service Centern, Marketingmanager, Controller, Finanzchefs und nicht zuletzt die gesamte Geschäftsleitung. Das Cockpit bietet auf der Basis harter Fakten vielfältige Möglichkeiten:

**Darstellung und Analyse:** Das Service Excellence Cockpit bietet in verschiedenen Darstellungsvarianten interessante Vergleichsmöglichkeiten mit dem Gesamtmarkt, verschiedenen Peer Groups (z. B. eigene Branche, Center ähnlicher Grösse oder ähnlicher Struktur), den eigenen und fremden Vorjahreswerten oder den individuell festgelegten Zielwerten.

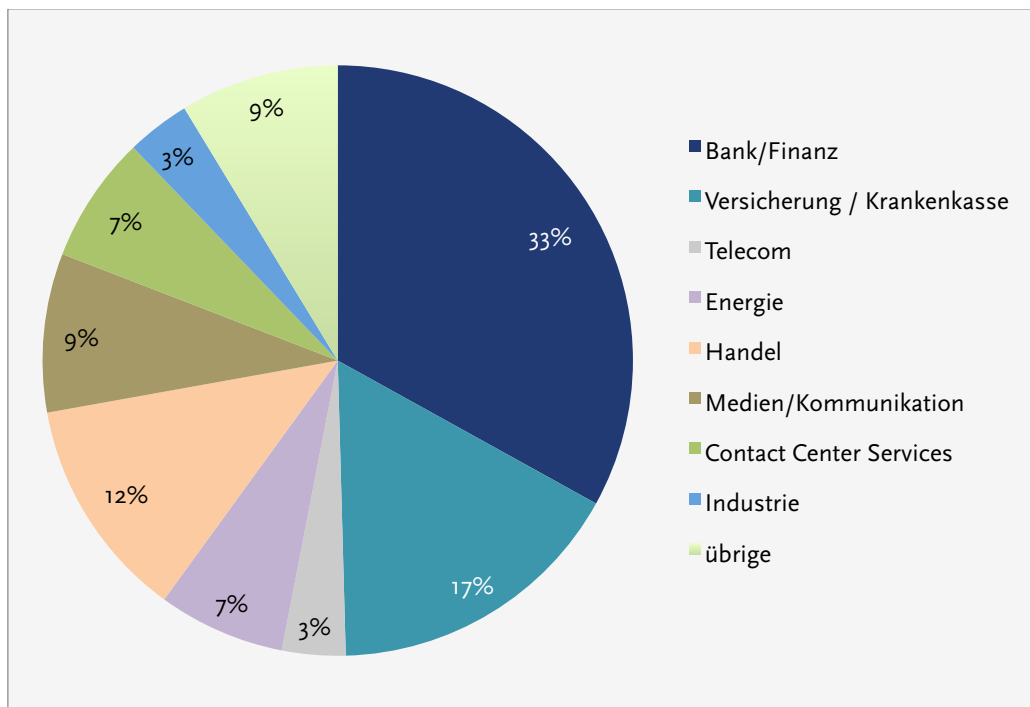
**Simulationen:** Mit dem Service Excellence Cockpit können die Abhängigkeiten der KPIs und die potentiellen Auswirkungen von Interventionen durch das Management simuliert werden. Bei anstehenden Investitionsentscheidungen rechnet sich der Business Case leichter und die Vergleichsbasis wird wesentlich grösser. Die getroffenen Annahmen lassen sich dadurch objektivieren.

**Optimierungsmöglichkeiten:** Mit dem Service Excellence Cockpit können Optimierungspotenziale in Service Centern systematisch evaluiert und vorausschauende Massnahmen zur Verbesserung auf Basis von Vergleichswerten getroffen werden.

# Summary

Unternehmen differenzieren sich mit ausserordentlichen Service-Dienstleistungen von der Konkurrenz. Allerdings ist es anspruchsvoll, die Interaktionen zwischen Kunde und Unternehmen so zu planen, steuern und auszuführen, dass der Kunde am Ende mit den Services zufrieden ist. Wie das Service Excellent Cockpit zeigt, spielen dafür allgemeine Kriterien, Prozesse, Effizienz, Qualität und Mitarbeiter des Service Centers die entscheidende Rolle.

Der diesjährige Report basiert auf Angaben von 120 Service Centers aus der Schweiz, Deutschland, Österreich, Luxemburg und Polen und umfasst die nachstehenden Branchen:



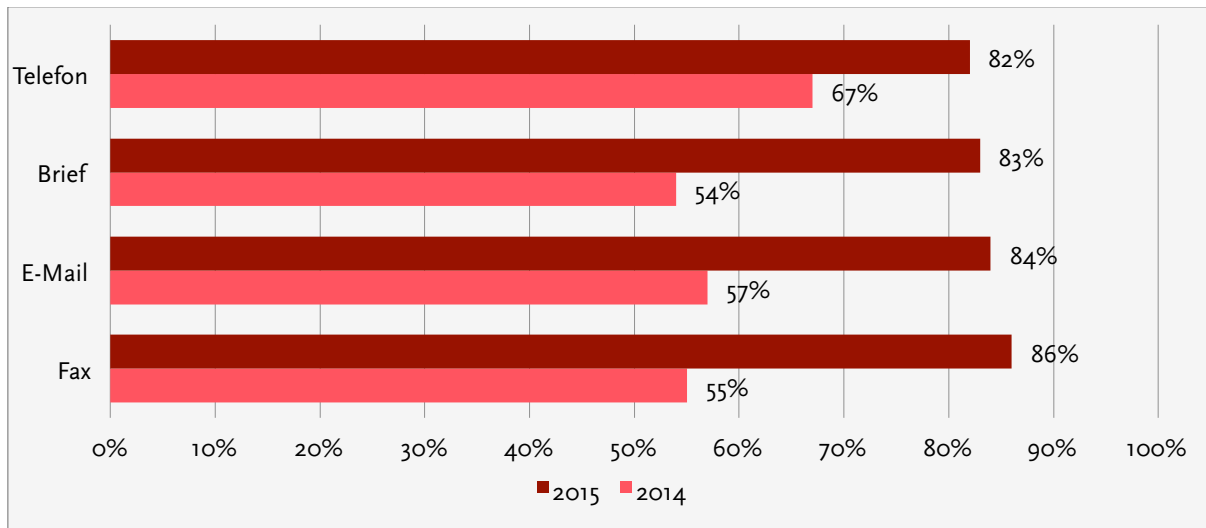
**Abbildung 4:** Branchenverteilung der Umfrage-Teilnehmer (n=120)

Die massgebendsten Erkenntnisse sind die folgenden:

## Kundenzufriedenheit ist weiterhin zentral, jedoch steigt die Bedeutung der Effizienz, gemessen unter anderem anhand der First Contact Resolution-Rate

Nach wie vor möchten die Service Center in erster Linie die Kundenzufriedenheit sowie die Qualität erhöhen. Zudem zeigt sich eine Tendenz, sich vermehrt auch auf die Effizienz zu fokussieren. 70% der Service Center bieten ihren Kunden heute erweiterte Servicezeiten an.

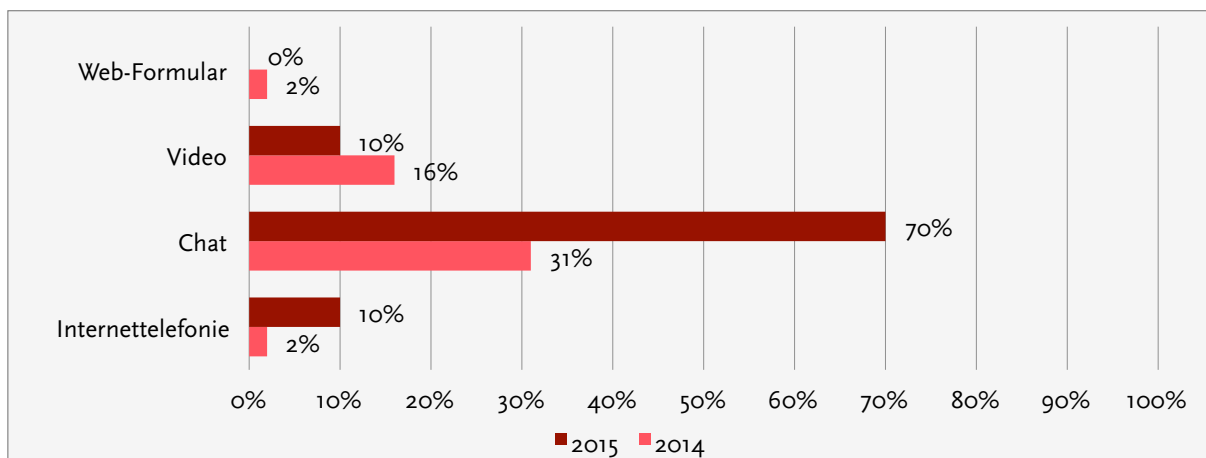
Die First Contact Resolution Rate (FCR) hat sich im Vergleich zum Vorjahr bei allen Kommunikationskanälen gesteigert. Hier ist zu beachten, dass die Definition und Messbarkeit von FCR nach wie vor eine Herausforderung darstellt, weil die Daten oft nicht in der gewünschten Form vorhanden sind.



**Abbildung 5:** First Contact Resolution pro Kanal, Gesamtmarkt, Mehrjahresvergleich 2014 und 2015

## Onlinekanäle allgemein und besonders Chat werden immer wichtiger für die Kommunikation

Die Ergebnisse zeigen weiterhin einen klaren Trend hin zum Angebot von Online-Kanälen. Die Service Center bieten zwar weiterhin mehrheitlich E-Mail, Brief, Telefon, Fax und Web-Formular an; zwei Drittel planen jedoch das Medium Chat einzuführen. Interessanterweise nutzen die Kunden den Chat weniger oft für Reklamationen, jedoch vermehrt für Bestellungen und administrative Anliegen. Die Unterstützung bei der Bearbeitung von Anliegen über diese Kanäle hat noch Potential. CRM-Systeme oder Ticketing-Tools werden nur gelegentlich eingesetzt.

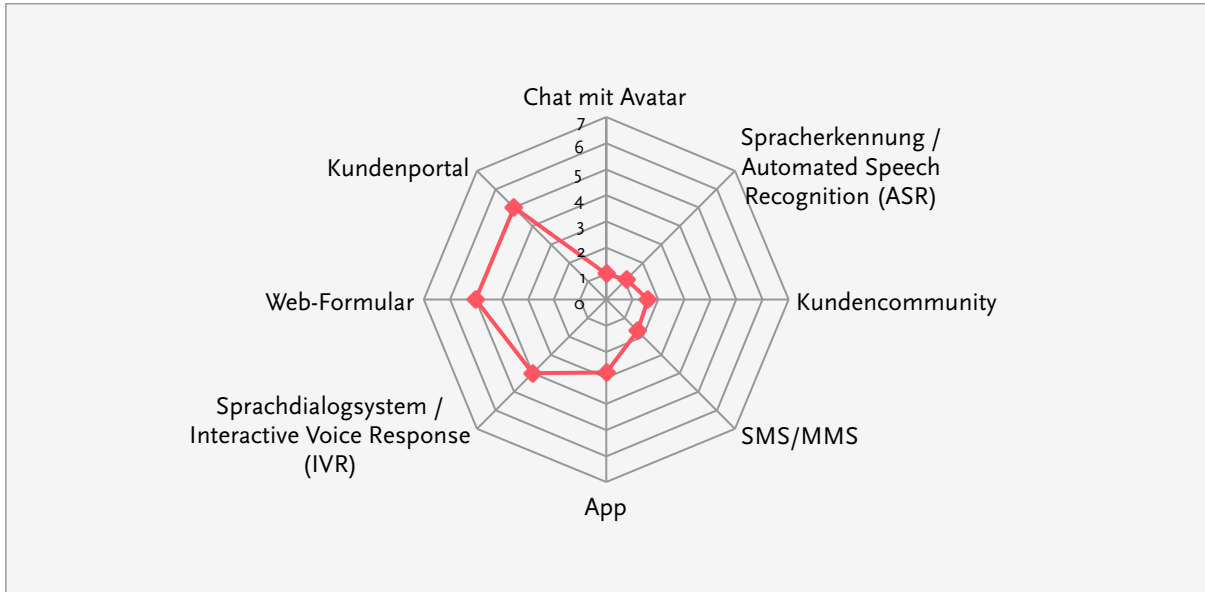


**Abbildung 6:** Welche Kanäle planen Sie Kunden anzubieten, Peergruppe Schweiz, Mehrjahresvergleich 2014 und 2015



## Kunden möchten schnell bedient werden

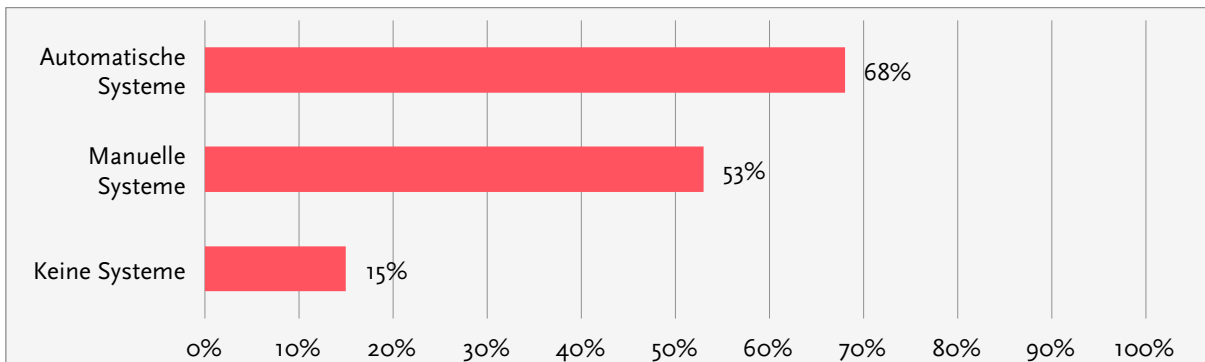
Self-Services sind Ausdruck der steigenden Erwartungen vieler Kunden: Sie erwarten eine ständige Verfügbarkeit, schnelle Reaktion auf Serviceanfragen und die eigenständige Durchführung von Aktivitäten. Mehr als zwei Drittel der Unternehmen setzen dazu Self-Services ein, mit dem Ziel, durch verringerte Wartezeiten die Kundenzufriedenheit zu steigern. Im Vergleich zum Vorjahr stieg der Anteil an Service Centern, die Web-Formulare, Kundenportale oder Apps anbieten.



**Abbildung 7:** Einsatz von Self-Services, Gesamtmarkt 2015

## Qualität für die Kunden

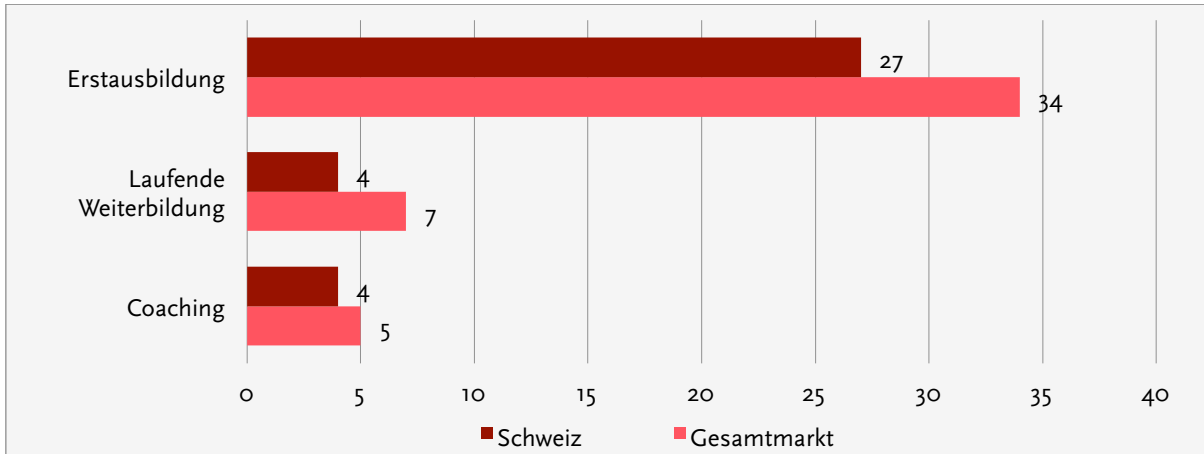
Die Service Center befinden sich an der Schnittstelle zum Kunden und können häufig nicht alle Anliegen selber vollständig erledigen. Anfragen, welche an andere Fachabteilungen weitergeleitet wurden, werden bei mehr als der Hälfte der Service Center durch automatisierte Systeme überwacht. Zudem hat sich im Vergleich zum Vorjahr die Anwendung der Norm EN15838 deutlich weiter verbreitet und immer mehr Service Center lassen sich daher zertifizieren.



**Abbildung 8:** Systeme um den Status von weitergeleiteten Anliegen zu überwachen (Mehrfachselektion möglich), Gesamtmarkt 2015

## Mitarbeiter sind zufrieden

Der direkte Zusammenhang zwischen Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit ist erwiesen. So achten die Service Center besonders auf zufriedene Mitarbeitende. Im Vergleich zum Vorjahr hat die Mitarbeiterzufriedenheit leicht zugenommen und befindet sich nun auf einem hohen Niveau. Interessanterweise nutzen weniger als die Hälfte der Service Centers professionelle Personaleinsatzplanungstools. Ein wichtiger Bestandteil der Mitarbeiterzufriedenheit ist eine gute Grundausbildung und ständige Weiterbildung. So bewerten die Service Center die fachliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeitenden im Vergleich zum Vorjahr als deutlich wichtiger und investieren auch entsprechend. So werden im Durchschnitt 34 Tage für die Erstausbildung und 9 Tage pro Jahr für die laufende Weiterbildung der Mitarbeitenden eingesetzt. Dass die Mitarbeitenden in den Service Centers hoch qualifiziert sind, zeigt sich auch darin, dass zwei Drittel zwei oder mehrere Sprachen beherrschen.



**Abbildung 9:** Anzahl Tage Aus- und Weiterbildung, Peergruppe Schweiz / Gesamtmarkt 2015

## Kunden sind zufrieden

Die Kundenzufriedenheit ist ein bedeutendes Unternehmensziel und Differenzierungsmerkmal gegenüber der Konkurrenz. 58 Prozent der Service Center geben an, dass ihre Kunden zufrieden sind. Dieser Wert entspricht dem Vorjahr. Mit der Kundenzufriedenheitsmessung wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestrebt, um anschliessend in einem zweiten Schritt eine gesteigerte Kundenbindung zu erzielen. Das bedeutet auch, Reklamationen der Kunden fristgerecht zu bearbeiten. Die Service Center setzen deren Antwortzeit im Vergleich zum Vorjahr zunehmend fest. Das sorgt für Verlässlichkeit.

Ja	75%
Nein	17%
Einführung geplant	5%
Früher gemessen	3%

**Abbildung 10:** Messung Kundenzufriedenheit (Darstellung Tabellenform), Gesamtmarkt 2015