

Marco Kaiser, Hagen Worch

DYNAMISIERUNGSPOTENZIAL DES SERVICELEVELS

Der Servicelevel wird in seiner Bedeutung für die Kundenzufriedenheit überbewertet. Dies zeigt eine aktuelle Studie der Fernfachhochschule Schweiz (FFHS). Trotzdem besteht ein erhebliches Potenzial in der Dynamisierung des Servicelevels, weil dadurch die Kosten eines Customer-Contactcenters substanziell verringert werden können.

Der Service Level ist eine wichtige, wenn nicht die zentrale Messgrösse in vielen Customer-Contactcentern und nimmt tendenziell weiter an Bedeutung zu. In der Regel wird mit einem allgemein anerkannten Ziel 80/20 gearbeitet. Das bedeutet, dass 80 Prozent der Kunden innerhalb von 20 Sekunden bedient werden. Ein solcher, statisch festgelegter Servicelevel ist aber für die meisten Unternehmen alles andere als effizient. Für sie lohnt es sich, über dynamische Servicelevel-Modelle nachzudenken. Dies ist das Ergebnis einer umfangreichen Studie basierend auf über 400 000 Datensätzen der Firma Sunrise. Demnach besteht ein grosses Potenzial bei der Dynamisierung des Servicelevels, welches bis heute kaum genutzt wird.

Geringer Einfluss des Servicelevels auf die Kundenzufriedenheit

Ein erstes Ergebnis der Studie ist zunächst jedoch überraschend. Es besagt, dass zwischen dem Servicelevel in Form der Wartezeit und der Kundenzufriedenheit zwar ein statistisch signifikanter Zusammenhang besteht, allerdings ist der Einfluss nur sehr schwach ausgeprägt. Das heisst, längere Wartezeiten – solange sie sich in einem bestimmten Rahmen bewegen – führen bei den meisten Kunden nicht zu einer Verringerung ihrer Zufriedenheit. Wo liegt dann aber das Dynamisierungspotenzial?

Dynamisierungspotenzial durch Fokussierung auf das Auflegeverhalten

Ein zweites zentrales Ergebnis der Studie ist, dass sich das Auflegeverhalten von Kunden deutlich unterscheidet, und zwar abhängig von verschiedenen Charakteristika wie z.B. angerufene Servicelinie, Alter, Geschlecht und Tageszeit des Anrufs. Gelingt es nun einem Contactcenter den Service so auszugestalten, dass diese Kundengruppen systematisch unterschieden werden können, so kann für jede Kundengruppe ein spezifischer Servicelevel festgelegt werden. Dabei würden zunächst die Kundengruppen bedient, die früher auflegen und danach die, die eine grössere Wartetoleranz aufweisen. Die damit entstehende Dynamisierung des Servicelevels wird bei gleichbleibender Kundenzufriedenheit erreicht. Die zentrale Mess- und Steuerungsgrösse sollte im Contactcenter demnach das Auflegeverhalten anstatt des Servicelevels sein, denn solange die Kunden innerhalb einer akzeptablen Wartezeit bedient werden, spielt die Wartezeit keine Rolle für ihre Zufriedenheit, wie das Ergebnis der Studie gezeigt hat.

WARTEZEIT BIS (in Sek.)	BILLING		SALES	
	AUFGELEGT (kumuliert)	NPS-VERLUST	AUFGELEGT (kumuliert)	NPS-VERLUST
20	0,5 %	-0,02	1,3 %	-0,01
40	1,6 %	-0,04	3,6 %	-0,03
60	2,7 %	-0,06	6,3 %	-0,04
80	4,2 %	-0,08	8,9 %	-0,06
100	5,9 %	-0,10	11,8 %	-0,07
120	7,8 %	-0,12	14,5 %	-0,08
140	9,7 %	-0,14	17,6 %	-0,10
160	11,5 %	-0,16	19,7 %	-0,11
180	12,7 %	-0,18	21,2 %	-0,13

Tabelle 1: Auflegerverhalten und NPS-Verlust bei Billing und Sales

Die Studie zeigt, dass es entscheidend ist, die Erreichbarkeit sicherzustellen. Dies erfolgt indirekt über den Servicelevel, da durch ihn die Wartezeit gesteuert und darüber das Auflegerverhalten beeinflusst wird. Das Potenzial der Dynamisierung liegt also nicht im direkten Einfluss der Wartezeit auf die Kundenzufriedenheit, sondern gerade weil die Zufriedenheit kaum durch den Servicelevel beeinflusst wird, ergibt sich das Potenzial, Kundengruppen, die sich in ihren Wartetoleranzen unterscheiden, mit unterschiedlichen Servicelevels zu bedienen.

Anhand der Analyse der Daten von Sunrise lässt sich dies gut verdeutlichen. Tabelle 1 zeigt, dass sich das Auflegerverhalten von Kunden je nach angerufener Servicelinie wesentlich unterscheidet. Während bei Sales mehr als 90 Prozent aller Anrufe bedient werden können, wenn die Kunden nicht länger als 80 Sekunden warten müssen (lediglich 8,9 Prozent legen bis zu diesem Zeitpunkt auf), können beim Billing mehr als 90 Prozent aller Anrufe bedient werden, selbst wenn die Anrufenden bis zu 140 Sekunden warten müssen (9,7 Prozent legen bis zu diesem Zeitpunkt auf). Die Veränderung des Net Promoter Score (NPS) zeigt trotz längerer Wartezeit keine wesentliche Veränderung. Die Wartetoleranz bei den beiden Servicelinien unterscheidet sich um 60 Sekunden, um mehr als 90 Prozent der Anrufenden bedienen zu können. Genau in diesem Unterschied liegt das

Dynamisierungspotenzial für Sunrise.

Sparpotenzial durch dynamischen Servicelevel

Eine kürzere Wartezeit hat einen direkten Einfluss auf den benötigten Personalbedarf eines Contactcenters. Gerade bei sehr kurzen Wartezeiten wird ein überproportional höherer Personalbedarf benötigt. Würde im obigen Beispiel über alle Servicelinien hinweg ein einheitlicher Servicelevel von z.B. 90/80 vorgegeben, müssten auch die Billing-Kunden innerhalb von 80 Sekunden bedient werden. Dies erfordert einen wesentlich höheren Personalaufwand, als wenn 90 Prozent der Billing-Kunden in 140 Sekunden bedient werden. Ein unmittelbares Sparpotenzial ergibt sich somit für ein Contactcenter aus der höheren Wartetoleranz der Kunden in bestimmten Servicelinien.

Neben den Servicelinien gibt es noch andere Faktoren entlang derer eine Dynamisierung des Servicelevels grundsätzlich vorstellbar wäre. Dies wären z.B. Geschlecht, Tageszeit, Alter und Lokalität der Anrufenden. Allerdings sind hierbei einem Unternehmen auch Grenzen gesetzt. Zum einen müssen Diskriminierungsaspekte beachtet werden. Nicht jede Art der Dynamisierung ist zulässig und sinnvoll. Zum anderen ist eine Dynamisierung auch abhängig von der Erwartungshaltung der Kunden bezüglich der Wartezeit. In einem Premiummarkt beispielsweise erwarten die Kunden vom Contactcenter eine Sofortannahme des Anrufes.