

Scuola universitaria professionale
della Svizzera italiana

SUPSI



Fernfachhochschule Schweiz
Zürich | Basel | Bern | Brig

Mitglied der SUPSI

Die Erhöhung der Dienstleistungsperformance durch dynamische Service Level (SVL)-Ansätze im Customer Contact Center

**Master-Thesis im Master of Science in Business Administration
with a Major Innovation Management der Fernfachhochschule Schweiz**

Autor: *Marco Kaiser*

Einreichdatum: *11.01.2016*

Management Summary

Der Service Level (SVL) ist eine wichtige, wenn nicht gar *die* zentrale Messgrösse in vielen Customer Contact Centern. Zusammen mit dem Kommunikationsstil wirkt er hoch signifikant auf den Unternehmenserfolg. Die hohe Bedeutung eines guten SVL-Ziels ist allgemein bekannt. Allerdings ist oft unklar, was überhaupt eine gute Zielgrösse ist und wie diese bestimmt werden kann. Dies zeigt auch ein Blick in die Praxis. Die meisten Unternehmen orientieren sich an allgemein anerkannten SVL-Zielen wie 80/20 – was bedeutet, dass 80 % der Kunden innerhalb von 20 Sekunden bedient werden.

Diese Masterthesis soll den Einfluss des SVLs auf die Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit aufzeigen. Durch den Vergleich statischer SVL-Ansätze mit dynamischen SVL-Ansätzen soll gezeigt werden, dass letztere eine höhere Kundenzufriedenheit bei gleichzeitig tieferen Personalkosten erreichen.

In einem ersten Schritt wird mittels Literaturanalyse ein allgemeiner Überblick über das Thema gegeben. Dabei wird die Bedeutung der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg, die Messung der Kundenzufriedenheit sowie der Einfluss des Customer Contact Centers auf die Performance beschrieben. Ebenfalls aufgezeigt wird die finanzielle Auswirkung des SVLs sowie mögliche Einflussgrössen auf den SVL in einem dynamischen Modell. In einem zweiten Schritt ermöglicht eine zweistufige Analyse eine Aussage zum Einfluss der Wartezeit, gesteuert über den SVL, auf die Kundenzufriedenheit sowie das Auflegeverhalten. Grundlage der Analyse ist die Auswertung von über 400'000 Datensätzen von Kundenanrufen, die zwischen August und Oktober 2015 bei der Firma Sunrise eingegangen sind. Die Messung des Einflusses auf die Kundenzufriedenheit erfolgt dabei mittels Regressionsanalyse, der Einfluss auf das Auflegeverhalten mittels Kreuztabellierung. Die Ergebnisse werden anschliessend diskutiert und Handlungsempfehlungen folglich daraus abgeleitet.

Gerade bei intensivem Wettbewerb bildet eine hohe Kundenzufriedenheit die Basis für den Unternehmenserfolg. Die Messung der Kundenzufriedenheit erfolgt indirekt über den Net Promoter Score (NPS), der mittels einfachem Messverfahren die Kundenweiterempfehlung misst. Wichtig dabei ist es, die Erwartungen der Kunden im Minimum einzuhalten oder wenn möglich zu übertreffen. Innerhalb des Contact Centers stellt die Erreichbarkeit, gesteuert über den SVL, die wichtigste Einflussdimension für

die Kundenzufriedenheit dar. Bei der Dynamisierung des SVLs geht es darum, Charakteristika mit unterschiedlichen Ausprägungen zu identifizieren, entlang derer der SVL differenziert werden kann und somit eine höhere Kundenzufriedenheit erreicht wird, als wenn ein statischer SVL über alle Ausprägungen gleich angewendet wird. In der vorliegenden Arbeit konnten für das dynamische SVL-Modell vier Faktoren mit jeweils unterschiedlichen Ausprägungen identifiziert werden. Dies waren a) die angewählte Servicelinie, b) der Zeitpunkt des Anrufes, c) das Geschlecht sowie d) das Alter der Kunden. Im dynamischen SVL-Modell dieser Arbeit fungieren diese Faktoren als moderierende Variablen.

Die empirische Analyse dieser Masterarbeit zeigt, dass die Wartezeit zwar einen hoch signifikanten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat, der Zusammenhang aber nur sehr schwach ausgeprägt ist. Erst nach längerer Wartezeit nimmt die Kundenzufriedenheit merklich ab. Bei der Untersuchung der verschiedenen moderierenden Variablen zeigen sich aber deutliche Unterschiede, was auf das Potential eines dynamischen SVL-Modells Rückschlüsse zulässt. Während bei der Kundenzufriedenheit die Unterschiede bei den moderierenden Variablen gross sind, zeigen sich beim Auflegeverhalten einzig bei den Servicelinien grosse Unterschiede. Hier liegt dann auch das wesentliche Potential einer Dynamisierung für das Unternehmen Sunrise. Auch wenn für Sunrise eine Dynamisierung nur aufgrund des Auflegeverhaltens bei den Servicelinien möglich ist, kann so pro Jahr rund 650'000 Franken an Personalkosten gespart werden.

Der sehr schwach ausgeprägte Zusammenhang zwischen Wartezeit und Kundenzufriedenheit ist zwar überraschend, die grossen Unterschiede bei den moderierenden Variablen zeigen aber dennoch auf, dass für andere Unternehmen und Branchen durchaus noch mehr Potential bei einer Dynamisierung möglich ist. Zudem lässt sich abschliessend sagen, dass die allgemein anerkannten SVL-Ziele wie der 80/20-Standard für die meisten Unternehmen wohl nicht effizient sind. Die grosse Kostenersparnis bei Sunrise, allein durch eine Dynamisierung aufgrund des Auflegeverhaltens, zeigt deutlich auf, dass es sich lohnt, einen dynamischen SVL-Modell-Ansatz zu wählen.