

Die vier verschiedenen Methoden des Kundenbeziehungs-Managements



Lorenz Aries

Wie gelangen wir zu realen KPI's?

Auf der einen Seite zeigt uns die Kundenzufriedenheits-Analyse klar auf, welche Faktoren den Kunden in seiner Zufriedenheit beeinflussen. Nun können nicht alle diese Faktoren zu KPI's werden, sonst würden wir vor lauter Schlüsselfaktoren aufhören Kunden zu betreuen.

KPI's sind wenige Messgrößen, die rasch und einfach «gewonnen» werden können. ERP und CRM System sollten diese auf «Knopfdruck» liefern. Bei den KPI's gibt es welche, die immer stationär verfolgt werden. Es gibt auch solche die in einem Entwicklungsprogramm nach einer gewissen Zeit durch neue Faktoren ausgetauscht werden. Dann nämlich, wenn die ersten Funktionen so gut arbeiten, dass eine besondere Messung und laufende Überprüfung nicht mehr notwendig wird.

Bei der Einführung der CRM Software führte ein Kunde z.B. den KPI ein:

- Vollständige und zeitgerechte Ausfüllung inkl. Hinterlegung des Kundenbesuchsrapportes in der CRM Lösung.
- Wert:** 90% der Kundenbesuche sind rap-
portiert und tagfertig erfasst

Dank einer Berichtsfunktion die täglich die eingetragenen Besuche und die dazu erfassten Rapporte verglich, war es ein einfaches die Statistik zu erstellen. Die Führung war zu Beginn sehr mühsam, weil die wenigsten Aussendienst-Mitarbeiter sich an diese Vorgaben hielten. Bereits nach 4 Wochen und somit 4 Aussendienst-Meetings war dieser Schlüsselfaktor zu 95% erreicht. Somit konnte dieser Prozess-KPI durch eine neue Steuergrösse ersetzt werden. KPI's können sich somit im Laufe eines Geschäftsjahres auch anpassen.

Zu den passenden KPI's gelangen Sie als Prozessverantwortlicher für CRM oder als Chief Customer Officer durch die Ableitung aus der CRM Strategie, sowie durch die Analyse ihrer Betriebswirtschaft – Punkte bei denen Sie klar Kosten einsparen wollen oder müssen. KPI's steuern Ihnen auch Prozessgeschwindigkeit, Prozessqualität und Prozessgenauigkeit. So z.B. genügt es nicht nur die Erfassung eines Aussendienst-Rapportes zu verlangen, sondern es müssen auch die notwendigen Informationen geprüft oder zusätzlich erfasst sein. Erst jetzt kann der Prozess als qualitativ und quantitativ richtig umgesetzt betrachtet werden.

Nicht zu Veränderungen und Anpassungen empfohlen sind folgende KPI's:

- Servicegrad und Erreichbarkeit im CallCenter
- First Contact Resolution im CallCenter bei einem Helpdesk oder Schadenabteilung
- Kontaktmengen im Aussendienst und im CallCenter pro Zeiteinheit
- Umsatz und Bestellzeilen Durchschnitt

- Kosten pro Auftrag / Kosten pro Kontakt / Kosten pro Angebot etc.
- Freundlichkeitsgrad am Telefon, im Service
- Grad der Professionalität im Verkauf und im Key Account Management

Wichtig ist, dass Mitarbeiter sich an den Grund-KPI's täglich orientieren können. Diese bilden auch einen wichtigen Faktor im Bereich der Mitarbeiter-Zufriedenheitsanalysen. Wenn diese Grund-KPI's laufend geändert würden, erhalten die Mitarbeiter das Gefühl, dass dieses Geschäft grundsätzlich nicht auf Stabilität aufgebaut ist. 80% der KPI's sind also gesetzte Standards die einen hohen Einfluss auf die Kunden und Mitarbeiter Zufriedenheit ausüben. 20% der KPI's sind variabel und können entsprechend den Entwicklungsprojekten und Umsetzungsbemühungen angepasst und verändert werden.

Wie soll der Mitarbeiter die KPI Erfüllung erleben?

Mitarbeiter tun sich schwer KPI's zu erfüllen, wenn nirgendwo etwas zu sehen ist. Ideal ist natürlich sie erleben den Erfüllungsgrad jeden morgen beim Aufschalten des Computers. Der Aussendienst jeden Abend vor dem Start der Besuchsberichtserfassung. Wenn an diesem Punkt der Mitarbeiter über die Qualität der Arbeit in der Abteilung und noch bei sich selbst eine kleine Statistik sieht, besteht die grösste Chance, dass die Qualität der Arbeit steigt und die KPI's auch eher eingehalten werden.

Sollte das nicht so einfach zu realisieren sein, ist auch eine Wochenstatistik bereits eine erste Orientierungshilfe. Alles was einen längeren Zeitraum umfasst, hat einen zu kleinen Impact auf die Eigenführung und Motivation der Mitarbeiter.

Die wirkungsvollste Führungsform ist die stündliche Kontrolle bei einem Prozess wie er in CallCentern vorkommt. Hier können direkte Einflussnahmen im Stundentakt den Erfüllungsgrad sofort beeinflussen.

Beim Aussendienst ist es der Tagestakt der klar hilft. An POS wie Fachgeschäfte können die ähnlichen Funktionen wie beim Aussendienst angewandt werden. Durch den visuellen Kundenkontakt besteht weniger die Chance ähnliche Funktionen wie in einem CallCenter anwenden zu können.

Lorenz Aries