

Mit Kennzahlen zur Kundenorientierung

Kernaussagen

***Kennzahlen haben den Zweck,
geleistete Arbeit zu beurteilen.***

***Sie verändern aber auch, wie
Menschen arbeiten.***


Kundenzauberin
Dr. Wiebke Wetzel



Menschen im Service sind Doppelagenten

Die Kunden stehen immer im Zentrum der Arbeit. Schließlich würde ohne sie kein Unternehmen überleben.

Können wir uns darauf einigen?

Die Wahrheit ist: das geht gar nicht!

Denn die Vorgesetzten bestimmen, wer Gehalt bekommt. Sie stellen ein, befördern, schieben aufs Abstellgleis und entlassen im schlimmsten Fall. Sie bestimmen, welches Verhalten erfolgreich ist und welches bestraft wird.

Die Mitarbeitenden sind in einer Zwickmühle: engagieren sie sich für ihre Kunden oder folgen sie ihren Chefs?

Im Zweifel siegt die kurzfristige Sicherung des Arbeitsplatzes über die langfristige und Mitarbeitende handeln gegen die Interessen der Kunden.



Kennzahlen bringen Mitarbeitende in eine Zwickmühle

Chefs

Vorgesetzte sind eine interne Referenz. Sie bestimmen die Ziele für die Mitarbeitenden und das Unternehmen. Sie bestimmen, welche Kennzahlen sie messen und wie sie interpretiert werden. Was ist in ihren Augen eine gute Leistung und was ist nicht relevant? Das zeigt die Auswahl der Kennzahlen.

Jahresziele werden an Kennzahlen gekoppelt, denn schließlich sollen sie SMART* sein. Boni und Beförderungen hängen von der Zielerreichung ab. Also strecken sich die Mitarbeitenden nach der Karotte.

SMARTe Zielsetzung wurde erdacht, um Willkür zu verhindern. Doch im Streben nach Gerechtigkeit schuf man unbeabsichtigt ein neues Problem: die Zahlen werden zum Inhalt der Arbeit, die dahinter stehenden Probleme verlieren an Bedeutung.



Oder Kunden?

Mit Kennzahlen können Sie den Kundenservice wunderbar verbessern.

Wenn Sie sie richtig anwenden.

Welchen Anruf holen Mitarbeitende aus der Warteschlange: den Kunden, der schon seit einer Minute wartet, oder den, der erst vor 15 Sekunden eingetroffen ist? Lieber einen richtig lange warten lassen oder beide etwas zu lang? Wenn der Service Level in Gefahr ist, dann wartet der erste Anrufer, bis er aufgibt. Gegen die Überzeugung der Mitarbeitenden, denn unter Druck entscheiden sie sich für die Zielvorgaben und gegen die Kunden. Wenn unmögliche Ziele nur mit Tricks zu erreichen sind, dann tricksen sie. Denn wer stellt sich schon freiwillig aufs Abstellgleis?

Immer mit einem schlechten Gewissen, denn niemand arbeitet gerne gegen die Kunden.

Wer Zäune baut, züchtet Schafe & Wölfe



Wann immer etwas Ungeplantes passiert, erliegen wir einem Reflex: wie können wir das in Zukunft verhindern? Wie reduzieren wir die Dynamik und lenken alles in geordnete Bahnen, damit wir möglichst ungestört unsere Arbeit erledigen können? Das Ergebnis sind Regeln, Formulare, Arbeitsanweisungen, Kennzahlen und Zielvorgaben.

Sie sind gut gemeint und richten dennoch Schaden an. Denn sie ersticken Dynamik. Sie verkleinern den Spielraum. Sie behandeln den hoch dynamischen Kundenservice auf die gleiche Weise, wie die präzise Fertigung eines Bauteils. Das hat Nebenwirkungen.

Mitarbeitende sehen jenseits des Zauns aus Regeln und Kennzahlen, was sie eigentlich tun müssten, damit die Firma mit gesunden Kundenbeziehungen gedeiht. Doch sie trauen sich nicht, über den Zaun zu springen. **Sie werden zu Schafen erzogen.**

Die Kunden ärgern sich über unverständliche Regeln und komplizierte Prozesse. Sie treffen auf mutlose Mitarbeitende ohne Eigeninitiative. An ihnen lassen sie den Ärger aus.

Sie werden zu Wölfen erzogen.

Ein Servicemanager muss mit wenig Führungspersonal viele Mitarbeitende steuern. Daher gibt es klare Regeln. Abweichungen sind nicht vorgesehen und wer Regeln verletzt, hat keine Zukunft in der Abteilung. Das Ergebnis sind Mitarbeitende, die wie Schafe im abgesteckten Rahmen bleiben. Die Kunden schütteln den Kopf und ärgern sich über die fehlende Flexibilität.

Ein Unternehmen verkauft Produkte, die schwer anzuwenden sind. Die Kunden machen Fehler, sehen den Grund aber nicht bei sich, und die Mitarbeitenden im Kundenservice sind frustriert. Deswegen wird ein Absatz zu unberechtigten Reklamationen in die AGBs aufgenommen. Weil niemand die AGBs liest, wird der Passus dem Kontaktformular auf der Webseite vorangestellt. Das Ergebnis sind Kunden, die wie Wölfe für ihre Rechte kämpfen.

Setzt Ihre Firma auf heimliche Helden?



Die meisten Menschen wollen gute Arbeit leisten. Sie stehen nicht mit dem Gedanken auf „Wie kann ich heute möglichst schlecht sein?“.

Mitarbeitende im Kundenservice sind Diplomaten. Sie vermitteln zwischen den Wünschen der Kunden und den Anforderungen im Unternehmen. Dafür bekommen sie wenig Anerkennung, denn Kundenservice kann ja vermeintlich jeder.

Sie sind frustriert, wenn niemand auf ihre Erfahrung Wert legt. Wer zu oft eins auf die Nase bekommen hat, ergreift keine Initiative mehr. Wer nicht angehört wird, hört auf zu sprechen. Wenn Kennzahlen wichtiger werden, als Menschen, dann verkümmert Engagement.

Nur die Unermüdlichen setzen sich weiter ein. Sie verbessern das Unternehmen. Sie sind heimliche Helden. Doch sie sind Querköpfe, gelten als anstrengend. Niemand mag sie.

Mitarbeitende brauchen eine Struktur, in der alle gute Arbeit leisten können. Eine Firma sollte nicht auf heimliche Helden setzen.

Stimmt die Stärke?



Kennzahlen sind eine Brille, durch die wir die Welt sehen.

Stimmt die Stärke nicht, so sehen wir unscharf. Wir erkennen den Hintergrund nicht und wissen so nicht, warum etwas geschieht. Kennzahlen können uns bei fehlendem Kontext in die Irre führen.

Sie sind ein Versuch, die Realität abzubilden, zeigen aber immer nur einen Ausschnitt. Was am Rand des Sichtfeldes liegt, weil es keine Kennzahl gibt, wird nicht beachtet.

Wesentliches bleibt für Kennzahlen unsichtbar. Doch sie lenken unsere Aufmerksamkeit. In der Überzeugung, dass man nur steuern kann, was man misst, starren wir auf Kennzahlen wie ein Kaninchen auf eine Schlange. Gibt es keine Kennzahl, so ist ein Thema nicht wichtig.

Die Verbindung aus Messen und Steuern stimmt in der Technik, aber nicht im komplexen Umfeld des Kundenservice. Menschen sind keine Maschinen und die wenn-dann-Logik der Ingenieure gilt bei uns nicht.

Ein Mitarbeiter im Service glänzt mit hohen Fallzahlen. Er arbeitet für zwei und führt die interne Rangliste an. Seine Kollegin hingegen ist immer die letzte auf der Liste. Sie bearbeitet die wenigsten Fälle im Team. Klarer Fall von Leistungsverweigerung!

Oder doch nicht?

Sie übernimmt die schwierigsten Fälle, die sonst niemand lösen kann. Damit leistet sie einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg. Er hält dem Team den Rücken frei, indem er all die kleinen, schnellen Anfragen übernimmt, damit andere Zeit für die komplizierten Fälle haben. Ohne ihn würde das Team nicht funktionieren. Das Team braucht beide, um gute Arbeit zu leisten.

Durch die Fallzahlen-Brille gesehen, verschwimmt der Hintergrund und wir werden der Situation nicht gerecht.

Kennzahlen beruhen auf Glaubenssätzen



Kennzahlen zeigen unser Bild von Menschen und Organisationen.

Nein, hier geht es nicht um Religion. Sondern um unsere Überzeugung, wie Menschen und Organisationen funktionieren. Wir alle haben solche Überzeugungen – auch Organisationen. Sie sind Teil der Unternehmenskultur und werden nach einiger Zeit unabhängig von den Menschen. So wie die Regeln eines Brettspiels gelten sie auch dann noch, wenn jemand in die Firma eintritt oder sie verlässt.

Glaubenssätze, die sich im Unternehmen verselbstständigt haben, können paradoxerweise selbst dann gelten, wenn alle Führungskräfte und Mitarbeitenden sie bei Lichte betrachtet falsch finden. Sie sind oft niemandem bewusst, beeinflussen aber trotzdem, was man wie macht.

Glaubenssätze können die Arbeit erleichtern oder erschweren. Sie können den Kunden dienen oder sie behindern.

Kennzahlen sind das sichtbare Abbild von Glaubenssätzen. Denn wir messen das, was wir richtig und wichtig finden. Durch Kennzahlen kann eine Firma kundenorientierter werden, also den Kunden mehr Aufmerksamkeit schenken. Kennzahlen können aber auch eine Abkehr von Kunden bewirken.

Kennzahlen & Glaubenssätze im Kundenservice

Kennzahl: Fallzahl pro Mitarbeiter

Glaubenssatz: Wer viele Fälle bearbeitet ist fleißig und nützt dem Unternehmen.

Andere Sichtweise: Die Qualität der Arbeit ist ebenso wichtig wie die Menge.

Kennzahl: Anteil berechtigter Reklamationen

Glaubenssatz: Es gibt berechnete und unberechtigte Reklamationen.

Andere Sichtweise: Aus Sicht der betroffenen Kunden ist jede Reklamation berechnete.

Kennzahl: Beschwerdequote

Glaubenssatz: Beschwerden zeigen, dass wir einen Fehler gemacht haben. Deswegen ist es ein sinnvolles Ziel, die Zahl der Beschwerden zu reduzieren.

Andere Sichtweise: Beschwerden sind das Ergebnis enttäuschter Erwartungen. Aus Beschwerden können wir lernen. Deswegen ist es ein sinnvolles Ziel, die Zahl der Beschwerden zu erhöhen.

Kennzahlen haben Nebenwirkungen

Es gibt keine Medizin ohne Nebenwirkungen. Die Anwendung entscheidet, ob sie nutzt oder schadet. Paradoxerweise kann beides gleichzeitig geschehen. Das gilt auch für Kennzahlen. Deswegen liefern sie oft nicht die erhofften Ergebnisse.

Nehmen Sie die Average Handling Time (AHT, durchschnittliche Bearbeitungszeit). Sie misst die gesamte Zeit vom Anruf bis zum Ende der Nachbearbeitungszeit. Wenn die AHT kurz ist, stehen die Mitarbeitenden für den nächsten Kunden schneller zur Verfügung. Effizienz ist wichtig, denn das spart Kosten.

Was aber passiert, wenn einzelne Mitarbeitende deutlich über der AHT liegen? Dann gelten sie als langsam, ineffizient und nicht für den schnellen Takt im Kundenservice geeignet. Sie werden ermahnt oder gar unter Druck gesetzt. Bei der nächsten Umstrukturierung trifft es sie am ehesten. Wer es nicht schafft, schneller zu arbeiten, sucht eine andere Lösung. Der Kunde hat noch eine Frage? Er bekommt eine 08/15-Antwort. Soll er doch später nochmal anrufen, dann läuft die Uhr von Neuem.

Die AHT betont Effizienz auf Kosten der Qualität.

Die Nebenwirkungen sind in Kennzahlen eingebaut und von der Dosis abhängig – ebenso wie die beabsichtigte Wirkung.



Keine Kennzahlen ist auch keine Lösung

Kennzahlen sind die Instrumente im Cockpit der Manager. Ohne sie fliegt man blind.

Messinstrumente sind keine Autopiloten. Allzu leicht greifen in der Steuerung nach Kennzahlen aber Automatismen: „Wenn Kennzahl XY sinkt, dann machen wir das ...“. Solche Algorithmen sind allenfalls für kurzfristige Maßnahmen geeignet. Aus Rettungsringen werden jedoch allzu oft dauerhafte Konstrukte.

Natürlich brauchen Sie eine Idee, was Sie bei Veränderungen der Kennzahlen unternehmen. Sonst ist die Messung sinnlos. Dabei sollten Sie Automatismen vermeiden. Wenn-dann-Logik ist gefährlich, weil sie die Komplexität* von Organisationen nicht abbilden kann.

Andernfalls könnten Unternehmen von Computern gesteuert werden.

Die Richtung bestimmen immer Sie! Kennzahlen sind nur Hilfsmittel. Sie sind ein Abbild der Wirklichkeit – keine absolute Wahrheit.

Erst ihre Interpretation macht aus Kennzahlen Erkenntnisse.

Die wichtigsten Fragen dabei sind:

Was bedeutet das, was wir messen, für die Menschen im Unternehmen?

Wie wirkt es sich auf unsere Kunden aus?

Geben Sie sich nicht mit der ersten Antwort zufrieden, denn sie kratzt meist nur an der Oberfläche. Zwei Wörter helfen Ihnen dabei: „Na und?“. Hinterfragen Sie damit jede Antwort – so lange, bis Sie Klarheit haben.

Dann ändern Sie die Rahmenbedingungen (Prozesse, Regeln, Formulare, etc.). Beobachten Sie aufmerksam, was passiert, nutzen Sie Kennzahlen und Ihre Erfahrung. Und reagieren Sie auf unerwünschte Entwicklungen, denn in komplexen Systemen lassen sich die Folgen einer Veränderung nicht planen. Beobachten jedoch schon.

Es gibt kein narrensicheres Rezept für mehr Kundenorientierung. Hinterfragen Sie einfache Antworten – und Ihre Kennzahlen.



* Komplex ist nicht die Steigerung von kompliziert. Ein System ist dann komplex, wenn vieles zusammenhängt und es daher immer mehrere mögliche Schritte gibt, zwischen denen es zu entscheiden gilt. Komplexe Systeme reagieren nicht vorhersagbar. Faustregel: wenn die beteiligten Menschen nicht durch Roboter ersetzt werden könnten, bewegen wir uns in einem komplexen System.

Eine Frage der Perspektive

Stellen Sie sich vor, Ihr Unternehmen wäre ein Kürbis. Die Schale ist die Kontaktfläche nach außen, die Kerne tief im Innern sind das Management. Mit Kennzahlen messen Sie, was im Fruchtfleisch und in der Schale passiert. Manches davon ist für Kunden wichtig, anderes interessiert sie nicht.



Kundensicht & Firmensicht

Customer Effort Score

Wie schwer wird es mir gemacht?

Zeit bis zur Lösung

Wie lange dauert es, bis mein Problem gelöst ist?

Wartezeit bis zur Antwort

Wie lange hänge ich in der Telefon-Warteschleife und wie lange warte ich auf eine Antwort-Mail?

Zahl der Kontakte pro Fall

Wie oft muss ich das Unternehmen anrufen oder eine E-Mail schicken, bis mein Problem gelöst ist?

NPS & Customer Satisfaction Score

Wie gut finden die Kunden uns?

Average Handling Time (AHT)

Wie lange ist ein Mitarbeiter beschäftigt, bis er wieder ans Telefon gehen kann?

Service Level

Wieviele Kunden wollen wir länger als vorgesehen warten lassen?

Zahl der Anfragen pro Kanal

Wie viele Anfragen bekommen wir auf welchem Kommunikationskanal?

Ihre Kunden entscheiden, was Kundenorientierung ist

Kunden unterscheiden zwischen Dingen, die sie voraussetzen, zum Beispiel Erreichbarkeit, und anderen, die sie wichtig, aber nicht selbstverständlich finden, wie eine schnelle Lösung. Wieder andere stoßen sie ab, wie ein kompliziertes Formular.

Ganz wenige Dinge begeistern sie.

Auch wenn Sie einen Service toll finden, kann er für Ihre Kunden uninteressant oder gar unzureichend sein.

An den Erwartungen der Kunden gilt es Kennzahlen und Ziele auszurichten. In der Realität ist es aber oft anders: Sie messen die Kennzahlen, die Ihre Telefonanlage anbietet. Jahresziele berechnen Sie aus dem Ergebnis des letzten Jahres + 2%.

Oder Sie orientieren sich daran, was andere machen.



Ein langer Weg

Einfache Lösungen für komplexe Probleme wünschen wir uns alle. Leider gilt jedoch:

Es gibt keine Blaupause für Kundenorientierung!

Appelle für mehr Kundenorientierung sind wirkungslos. Schlimmstenfalls fördern sie Zynismus, wenn die Mitarbeitenden gerne würden, aber nicht dürfen, weil ihnen durch die Rahmenbedingungen wie Kennzahlen und Zielvorgaben die Hände gebunden sind. Appelle bleiben zudem immer an der Oberfläche und geben wenig Orientierung, wenn es zwei (oder mehr) gleichwertige Optionen gibt, wie Sie einem Kunden antworten. Welche Option Sie wählen, hängt davon ab, was in Ihrer Firma als kundenfreundlich erachtet wird. Das gilt es immer wieder neu auszuhandeln.

Ob Ihr Unternehmen kundenorientiert arbeitet, beurteilen Ihre Kunden, denn nur sie wissen, ob ihre Wünsche und Forderungen erfüllt werden.



Sie organisieren eine Tagung? Schenken Sie den Teilnehmenden eine geistige Herausforderung!



Dr. Wiebke Wetzel

Bestehend aus einer Dosis Querdenken, gewürzt mit Klarheit und Erfahrung.

Im Alltag folgen alle den Pfaden, die sie kennen. Es ist wenig Zeit, über die Richtung nachzudenken. Der Kompass zeigt auf die Jahresziele, die Kennzahlen sind das GPS. Doch ehe man sich versieht, ist ein Unternehmen auf dem Weg in die Servicewüste.

Ich lenke den Blick auf das Wesentliche, damit Chefs, Mitarbeitende und Kunden die Wüste begrünen.

Für Kongresse und interne Tagungen mit Unternehmenslenkern und Führungskräften aus Kundenservice, technischem Kundendienst & Call Centern.

Vortragsdauer auf Wunsch zwischen 15 und 45 min.

Kundenzauberin · Wissenssucherin · Ideensammlerin

Customer Experience Trainerin & Vortragsrednerin
Kundenkommunikation, Kundenorientierung & Beschwerdemanagement

0173 682 1295 · w.w@wiebke-wetzel.de · wiebke-wetzel.de/vortrag

Dies sind keine Vortragsfolien

Würde ich dieses Slidedoc
bei einem Vortrag nutzen,
verstünde ich mein
Handwerk nicht.

Dies ist ein Handout, in dem
die wesentlichen Konzepte
ausgearbeitet sind. Damit
Sie sich ein Bild machen
können, wie ich denke.

*Ein solches Handout
stelle ich gerne auch
für Ihre Tagung zur
Verfügung.*

So sehen die Vortragsfolien aus

