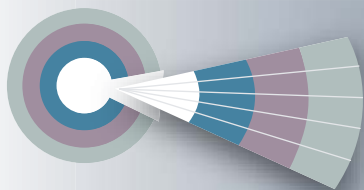


KUNDENSERVICE: Das Risiko-Chancen- Barometer



*Die Performance-Manager-
Reihe*

COGNOS®

THE NEXT LEVEL OF PERFORMANCE™



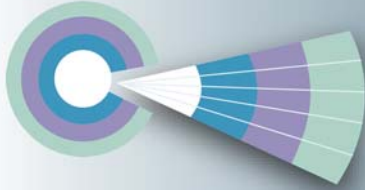
Ihre tägliche Arbeit wird immer informationsintensiver. Diese Herausforderung gilt es in einen Wettbewerbsvorteil umzumünzen. Wie, das sagt Ihnen das neue Business-Buch mit dem Titel *Der Performance-Manager*. Die Kernaussage des Buches ist einfach: Es ist nicht produktiv, sich durch sämtliche Daten durchzuarbeiten, die Ihr Unternehmen so erzeugt. Konzentrieren Sie sich vielmehr auf ganz bestimmte Schlüsselinformationen – so genannte „Sweetspots“ – um bessere Entscheidungen zu treffen, bessere Zielvorgaben zu definieren und bessere Pläne zu den Dingen zu entwickeln, die Ihr Unternehmen wirklich voranbringen. Wir freuen uns, Ihnen hier das Buchkapitel über den **Kundenservice** präsentieren zu können.

Der Performance-Manager, Praxisbewährte Strategien für die Verwandlung von Informationen in eine höhere Unternehmens-Performance, beschäftigt sich mit der Zusammenarbeit zwischen Entscheidungsträgern und den Lieferanten der Informationen, die die Grundlage für bessere Entscheidungen bilden. Das Buch identifiziert 42 beispielhafte Entscheidungsgebiete – die bereits angesprochenen „Informations-Sweetspots“ – wobei berücksichtigt wird, dass Sie nicht nur die Daten Ihres Unternehmens verstehen, sondern auch dessen Performance planen und überwachen müssen. Diese Entscheidungsgebiete sind entsprechend den acht wichtigsten Funktionsbereichen einer Firma untergliedert: Kundenservice, Finanzen, Marketing, Vertrieb, Produktentwicklung, Operations, Personal und Informationstechnologie. Dazu kommt noch ein übergreifender Teil für die Unternehmensführung. Vier dieser Entscheidungsgebiete werden in diesem Buchauszug besprochen.

Auch alle anderen Kapitel gehen auf wichtige Herausforderungen und Chancen ein, die sich dem Unternehmen in dem jeweiligen Funktionsbereich stellen. *Der Performance-Manager* beschäftigt sich eingehend mit jedem Entscheidungsgebiet und zeigt die Kerninhalte des entsprechenden Informations-Sweetspots auf. Dabei werden Ziele und Kennzahlen sowie ein hierarchischer Katalog von Dimensionen identifiziert, der Ihnen die Betrachtung der Informationen aus den unterschiedlichsten Blickwinkeln ermöglicht.

Für jedes Entscheidungsgebiet finden Sie auch Hinweise, welche Kollegen außerhalb des jeweiligen Funktionsbereichs davon profitieren würden, wenn auch sie die entsprechenden Informationen zu Gesicht bekämen (z.B. sollte das Marketing die Pipeline-Zielvorgaben des Vertriebs kennen). Nur so wird das Erreichen einer höheren Performance zu einem wirklich abteilungsübergreifenden Unternehmensziel. Wir hoffen, dass Sie von den Informationen in diesem Buchauszug profitieren. Vielleicht wollen Sie sich ja auch mit den anderen Funktionsbereichen und den entsprechenden Entscheidungsgebieten beschäftigen oder unser Angebot wahrnehmen, das ganze Buch *Der Performance-Manager* zu lesen.

Unsere Anerkennung und unser Dank gelten den herausragenden Experten bei Business Intelligence International und PMSI sowie den Mitarbeitern und Kunden von Cognos, die durch die Weitergabe ihres Wissens und ihrer Erfahrungen diese Veröffentlichung erst möglich gemacht haben.



Das Risiko-Chancen-Barometer für das Unternehmen

Es gibt nur einen Boss: den Kunden. Er kann jeden im Unternehmen feuern, von der Geschäftsleitung abwärts, ganz einfach, indem er sein Geld woanders ausgibt.

Sam Walton

Die Vorteile eines guten Kundenservice liegen auf der Hand: Es ist einfach wahrscheinlicher, dass ein zufriedener Kunde dem Unternehmen die Treue hält und für Wiederholungsgeschäft sorgt. Es gibt noch weitere Vorteile:

- Kundenbindung ist wesentlich billiger als Kundengewinnung.
- Ein treuer Kunde ist ein starker Wettbewerbsvorteil.
- Ein zufriedener Kunde kann „Teil des Teams“ werden und Ihnen helfen, sich unternehmensintern besser zu verkaufen; er kann sogar Cross-Selling- und Up-Selling-Chancen identifizieren und er kann Sie weiterempfehlen.
- Solche Kunden sind auch eine hervorragende Quelle für neue Produktideen, für Informationen über Mitbewerber und für Ihr Ansehen in der Branche.

Insgesamt betrachtet, lässt sich der Nutzen einer hohen Kundenzufriedenheit mit einer Annuitätenzahlung vergleichen. Die Börse honoriert die langfristigen Rentenpapiere, weil sie die Unsicherheit und Volatilität verringern.

Die Risiken eines schlechten Kundenservice sind höher und heimtückischer, weil sie weniger sichtbar sind. Auf jeden unzufriedenen Kunden, von dem Sie hören, kommen zahllose weitere. Negative Mund-zu-Mund-Propaganda kann ein über viele Jahre aufgebautes Renommee schädigen und zu zahllosen Interessenten durchdringen, die nie zu Kunden werden. Letztendlich bedeuten unzufriedene Kunden niedrigere Umsätze für Sie und höhere Marktanteile für Ihre Mitbewerber.

Der Kundenservice ist sowohl ein Anwalt für den Kunden im Unternehmen als auch ein Anwalt des Unternehmens beim Kunden. Er sammelt spezielles Wissen darüber, wie sich das Unternehmen dem Kunden darstellt, und bietet damit eine externe Sicht auf die Value Proposition oder das Nutzenversprechen des Unternehmens.

In vielen Unternehmen bleibt es jedoch bei Lippenbekenntnissen. Sie sehen im Kundenservice einen unumgänglichen Ausgabenposten und weniger ein kritisches Barometer für den nachhaltigen Wert des Unternehmens.

Um diese Sicht zu ändern, gilt es drei Barrieren zu überwinden.

Barriere 1: *Unzureichende Transparenz der Risiken für die Kundenloyalität, die durch den Kundenservice aufgedeckt wird*

Kundenservice kann undankbar und hektisch sein. Stellen Sie sich einen Raum voller Servicemitarbeiter vor, die mit Anrufen von frustrierten Kunden bombardiert werden – häufig sind dies Outsourcing- oder Off-shore-Call-Center. In einer Umgebung mit einem so hohen Durchsatz lassen sich die Zusammenhänge und Muster der eingehenden Anrufe nur schwer bestimmen.

Einige Unternehmen haben große Investitionen in das Management der Kundenbeziehungen gesteckt, insbesondere in Call-Center-Software. Diese Technologien machen die Call-Center zwar effizienter, erzeugen aber auch extrem viele Transaktionsdetails, die wichtige Zusammenhänge und Ursachen verschleiern.

Das Herausarbeiten von Problemmustern wie Lieferfristen, Informationsanfragen, Beschwerden und Forderungen kann zu proaktiven Lösungen führen. Das Einteilen von Beschwerden nach Kategorien wie Qualität, Auftragsfehler, Reaktionszeit und Problemlösungszeit kann die Servicekosten reduzieren und die Ursachen für Unzufriedenheit offenlegen. Informierte Unternehmen sind in der Lage, diese Probleme an der Wurzel zu packen und die Muster und Zusammenhänge der Anrufe zu verstehen.

Selbst wenn Sie die Ursache nicht beseitigen können, wird durch die Einteilung in Problemfelder unter Umständen die Zeit für eine Lösung verkürzt. Die schnelle Reaktion auf Probleme kann viele Beziehungen zu frustrierten Kunden retten. Wie ein Manager einer großen Airline einmal sagte: „Die Kunden erwarten ja nicht, dass man perfekt ist. Wohl aber erwarten sie, dass Sie die Sache wieder in Ordnung bringen, wenn etwas schief gegangen ist.“ Dazu müssen Probleme und ihre Ursachen kategorisiert und analysiert werden, damit effektive Maßnahmen ergriffen werden können.

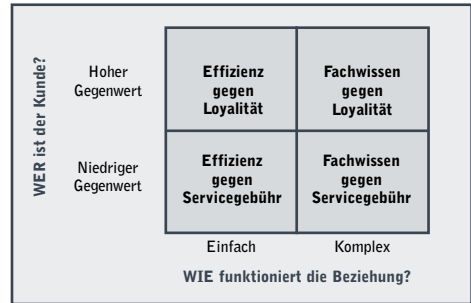
Barriere 2: *Die Vorteile eines guten Kundenservice sind nicht deutlich sichtbar, insbesondere wenn er nicht nach dem Wer und dem Wie gegliedert ist*

Viele Unternehmen wissen zwar, wie viel sie durch das Zurückfahren des Kundenservice sparen können, aber die wenigsten sind der Lage hochzurechnen, wie viel sie ein niedrigeres Serviceniveau kostet. Sie müssen insbesondere wissen, wie sich das Serviceniveau auf Ihre wichtigsten und profitabelsten Kundensegmente auswirkt. Wenn Sie das nicht wissen, könnte es sein, dass Sie das Risiko untertreiben – oder übertreiben. Ein Übertreiben des Risikos führt zu einer ineffizienten Ressourceneinteilung, die einmal mehr die Sicht bestätigt, dass der Kundenservice ein Kostenverursacher ist. Ein Untertreiben des Risikos kann sogar noch schlimmer sein und zum Verlust der wertvollsten Kunden führen – nämlich derjenigen, auf denen Ihre Strategie beruht. Zudem kann es zum Marketingeffekt einer negativen Mund-zu-Mund-Propaganda kommen.

Gute Kundenservice-Abteilungen berücksichtigen die absoluten und die relativen Lebenszeiteinnahmen von Kundensegmenten – der Service für Kunden mit hohem Potenzial hat Priorität. Über den direkten zukünftigen Nutzen hinaus können Sie strategische Kunden auch in Segmente unterteilen, die neue Märkte oder Top-Produkte repräsentieren. Der Schlüssel liegt darin, Kundenservice-Probleme nach dem Wer einzuteilen – also nach den Kunden, die sich am meisten auf Ihre derzeitigen und zukünftigen Endergebnisse auswirken.

Sobald ein Unternehmen weiß, welche Kundensegmente die wichtigsten sind, muss es sich Einblick in die Funktionsweise der Kundenbeziehung verschaffen. Bei komplexen Kunden-Anbieter-Interaktionen (beispielsweise mit Ihrem Arzt oder mit Technologie- und Software-Anbietern) hängt die Beziehung von Fachwissen ab. Das ist ein klarer Differenzierungsfaktor. Wenn die Kunden-Anbieter-Interaktion eher einfacher Art ist (beispielsweise mit einem Kaufhaus), dann steht für beide Beteiligten die routinierte Effizienz der Geschäftsbeziehung im Vordergrund.

Die Kategorisierung der Kundeninteraktion trägt zur klaren Definition des relativen Wertbeitrags eines guten Serviceangebots bei. Wenn Sie den relativen Wert des Kunden auch noch mit einrechnen, dann haben Sie einen sinnvollen Rahmen zur Maximierung des Servicenutzens für Sie und für den Kunden. Wenn beispielsweise Ihr Fachwissen in komplexen Channels ein Differenzierungsfaktor ist, könnten Sie es wertvollen Kunden kostenlos gegen mehr Loyalität anbieten. Gleichzeitig könnten Sie diesen Service den weniger wertvollen Kunden extra in Rechnung stellen.



Für welche Kennzahlen Sie sich auch immer entscheiden, Sie müssen sie an dem ausrichten, was der Kunde als wichtig erachtet. *Ist dem Kunden die Qualität wichtiger als der Preis? Ist die korrekte Auftragsausführung wichtiger als die Liefergeschwindigkeit? Was sind akzeptable Lieferfristen? Die Kunden wollen die Lieferung zwar grundsätzlich möglichst schnell, aber sind kürzere Lieferfristen einen Aufschlag wert?* Um die relative Bedeutung solcher Faktoren zu verstehen, ist die Überwachung des Kundenservice erforderlich.

Barriere 3: Das Fehlen eines Kundenanwalts und direkter Verantwortlichkeiten

Im Idealfall verfolgt Ihr gesamtes Unternehmen gemeinsame Performance-Ziele für den Kundenservice. Sie sollten diesen Konsens mit der Zuweisung von Verantwortlichkeiten und mit Incentives stützen, insbesondere wenn die verschiedenen Faktoren, die auf diese Ziele wirken, verschiedene Abteilungen betreffen. Ansonsten lässt sich kaum ein besserer Kundenservice erreichen.

Die Überwindung dieser Barriere erfordert klare, glaubwürdige und abgestimmte Kennzahlen für den Kundenservice – und den politischen Willen bzw. die Unternehmenskultur, diese bei harten Entscheidungen als Grundlage heranzuziehen. Entstehen Ihnen kurzfristig höhere Kosten, um die langfristige Kundenloyalität zu sichern? Nur Unternehmen, die die Risiken und Chancen des Kundenservice erkennen, können bei solchen Problemstellungen informierte Entscheidungen treffen.

Der Kundenservice spielt eine Schlüsselrolle bei der Erzeugung und Kommunikation dieser Informationen. Er kann über seiner Rolle als Abwicklungsagent hinaus auch als effektiver Anwalt des Kunden in anderen Abteilungen fungieren und als Experte für Kennzahlen der Kunden-Performance und ihrer Einflussfaktoren auftreten. Er muss die Probleme und die operativen Lösungen verstehen. Am wichtigsten ist jedoch, dass der Kundenservice diese Kennzahlen effektiv in die Organisation kommuniziert, sodass die anderen Abteilungen die Ursachen für Probleme des Kunden bei der Interaktion mit dem Unternehmen an ihren Wurzeln packen und lösen können.

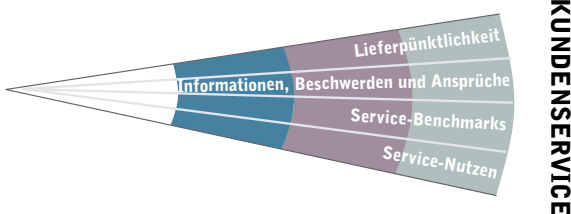
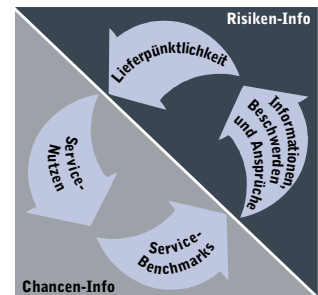
Das funktioniert in beide Richtungen. Der Kundenservice muss nicht nur andere Abteilungen in die Problemlösung einbinden, er sollte auch nützliche Informationen als Gegenleistung anbieten. Trends bei der Art von Beschwerden oder Problemen können beispielsweise ein Hinweis auf notwendige Verbesserungen der Qualität und der betrieblichen Effizienz in der Produktion sein. Wenn ein Vertriebsbeauftragter noch vor dem Treffen mit einem Kunden vor Serviceproblemen gewarnt wird, kann der Vertrieb unterstützend eingreifen und eine Stellungnahme vorbereiten. Eine solche Zusammenarbeit zum gegenseitigen Nutzen beweist die Reaktionsfähigkeit des Unternehmens und kann gefährdete Geschäftsbeziehungen retten.

Die optimale Präsentation gegenüber dem Kunden

Die folgenden vier Entscheidungsgebiete versorgen den Kundenservice mit den wichtigen Risiko- und Chancen-Informationen, die er braucht, um ein effektiver Kundenanwalt zu werden, der den Kunden durch Exzellenz überzeugt.

Entscheidungsgebiete im Kundenservice:

- **Lieferpünktlichkeit** → Was beeinflusst die Liefer-Performance?
- **Informationen, Beschwerden und Ansprüche** → Was beeinflusst die Reaktionsfähigkeit?
- **Service-Benchmarks** → Was beeinflusst das Service-Niveau?
- **Service-Nutzen** → Was beeinflusst die Service-Kosten und die Service-Vorteile?



Die Abfolge dieser Entscheidungsgebiete resultiert in einem logischen Analyse- und Maßnahmenfluss, der mit der Bestimmung der primären Risikofaktoren beginnt. Erster und wichtigster Punkt: Haben Sie pünktlich geliefert, was der Kunde bestellt hat? Fehler in diesem Bereich verzeihen die Kunden nicht so leicht, deshalb sind Versäumnisse hier mit dem größten Risiko behaftet.

Neben diesem Fundament der Kundenbeziehung gibt es noch viele Dinge, die die Kunden schnell geklärt wissen wollen. Dazu zählen einfaches Einholen von Informationen sowie die effiziente Bearbeitung von Beschwerden oder wichtiger Ansprüche im Zusammenhang mit Produkten oder Serviceleistungen, die der Kunde erworben hat.

Die nächsten beiden Entscheidungsgebiete verlagern den Fokus auf die Vorteile der Kundenbindung. Sie beginnen mit einem Benchmark Ihres Unternehmens anhand von Branchenstandards. *An welchen Kriterien werden Sie gemessen, und wie gut schneiden Sie im Vergleich zum Wettbewerb ab?* Das letzte Entscheidungsgebiet verknüpft alles zu einer relativen Kosten-Nutzen-Analyse jeder Kundenbeziehung. *Nutzen Sie die Chancen des Kundenservice, was sind sie, und was haben sie gekostet?*

Lieferpünktlichkeit

Eine der größten Verpflichtungen des Verkäufers gegenüber dem Käufer ist die pünktliche Lieferung der Bestellung. Die Kunden handeln einen Termin aus und erwarten grundsätzlich und ohne Ausnahme, dass er auch eingehalten wird. Deshalb ist die Lieferung ein wichtiges Performance-Kriterium. Die Reduzierung von Verzögerungsursachen ist in einer Just-in-Time-Wirtschaft äußerst wichtig. Die Überwachung der Lieferpünktlichkeit und der Auftragsbefriedigungsraten kann negative Trends erkennen lassen und eine schnellere Reaktion des Kundenservice ermöglichen. Dadurch erhält der Vertrieb auch Informationen zur Lösung potenzieller Probleme vor einem Kundengespräch. Nicht erfüllte Lieferererwartungen sind unter Umständen auch wichtige Informationen für die Debitorenbuchhaltung bei der Prüfung von Zahlungsrückständen bestimmter Kunden. Dieses Entscheidungsgebiet kann auch die Ursachen von Supply-Chain-Problemen aufdecken.

Die Überprüfung der Lieferpünktlichkeit nach Produkt, Werk und Spediteur fördert auch potenzielle Defizite bei den wichtigsten Übergabepunkten im Supply-Chain-Prozess zutage. Mit besseren Informationen können Sie unterschiedliche Stufen der Pünktlichkeit festlegen und diese mit verschiedenen Schwellenwerten für die Lieferung vergleichen, um eine detaillierte Sicht der Risiken und der empfohlenen Maßnahmen zu erhalten.

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Durchschnittliche Lieferzeit in Tagen (#)	Durchschn. angebotene Liefertage (#)	Rechnungskunde Branchengruppe Branche Kategorie Kundenname
Auftragsbefriedigungsrate (%)	Durchschn. Umsatz pro Auftrag (\$)	Spediteur/Distributor Distributor-/Spediteurs-Typ Spediteur
Pünktliche Anlieferung von Einheiten (%)	Durchschn. Lieferentfernung in km (#)	Zielbereich für Kundenlieferung Bereich
	Auftragseingang (#)	Fiskalwoche Fiskaljahr Quartal Monat Woche
	Pünktliche Lieferungen (#)	Lieferzeit-Bereich Bereich
	Pünktlich gelieferte Einheiten (#)	Bereich für pünktliche Lieferung Bereich
	Ausgelieferte Einheiten (#)	Werke Werk
		Produkt-SKU Produktlinie Marke SKU
		Transportart/Lieferschein (Nummer) Transportart Lieferschein (Nummer)
		Lieferadresse Region Bundesstaat/Land Bezirk Stadt Postleitzahl

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSBENE	STATUREBENE
Kundenservice	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Distribution	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Betrieb/Produktion	Leitende Führungskräfte		*	*
	Analysten		*	*
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*
	Manager		*	*
	Analysten		*	*
	Experten		*	*

In der Logistik spielen Lieferbereitschaftsmessungen eine wichtige Rolle. Man wird beispielsweise jederzeit feststellen können, wie viel Prozent der Bestellmenge ein Kunde im Zeitraum X erhalten hat. Man erkennt nicht allein, welche Produkte von einem Lieferverzögerung betroffen sind, sondern auch was genau dahintersteckt. Das ist einerseits eine wichtige Information für die Kundenbetreuung, andererseits führt dies zu den Ursachen von Prozessproblemen oder Schwierigkeiten in der Beschaffungskette. Ein weiterer Aspekt ist die detaillierte Überwachung und Steuerung der Lagerhaltung, die im Umgang mit Lebensmitteln noch wichtiger ist als andernorts.

Andreas Speck, Head of Information Management, Kotányi GmbH

Informationen, Beschwerden und Ansprüche

Jede Beschwerde ist auch eine Kundenaussage, die darauf hinweist, dass Sie die Erwartungen nicht erfüllen. Sie ist eine Chance, dem Kunden zuzuhören – egal, ob es sich um eine einfache Anforderung von Informationen, um eine Beschwerde über die Produktqualität oder sogar um einen finanziellen Anspruch für zurückgeschickte Waren handelt. Die Erfahrung zeigt, dass jedes Kundengespräch die Spitze eines Eisbergs sein kann – der eine frustrierte Kunde, der anruft, könnte repräsentativ für viele Kunden sein, die sich nicht die Mühe machen, zum Hörer zu greifen. Durch das Mitverfolgen und Kategorisieren dieser Anrufe können Sie den Schweregrad verschiedener Risiken bewerten und sie in Zukunft verhindern.

Es gibt drei Dimensionen für die Überwachung der Kundenmeinung: Frequenz, Kundensegment und Problemstellung. Wenn Sie die Beschwerden einfach nur zählen, erhalten Sie keinen ausreichenden Aufschluss über die Art oder das Risiko eines Problems. Ein Beispiel: Zahlreiche Beschwerden über zu viel Papierkram und Fehler bei der Auftragskennzeichnung können ein niedrigeres Risiko darstellen als einige wenige Beschwerden über die Produktqualität, die zu Produktionsverzögerungen für einen oder zwei Großkunden führen könnten. In diesem Beispiel gibt eine Zählung der Beschwerdehäufigkeit nicht das Risiko wieder, kritische Kunden zu verlieren.

Ansprüche sind Beschwerden, die in Geld umgewandelt wurden. Vielleicht wurden schadhafte Waren geliefert, und der Kunde braucht jetzt eine Entschädigung oder einen Ersatz. Ansprüche sind Direktkosten für das Unternehmen und haben eine unmittelbare Auswirkung auf die Kundenrentabilität. Wenn nicht richtig damit umgegangen wird, reduzieren sie die Kundenloyalität.

Wir haben sogar die Weiterleitung von Anrufen im Customer Contact Center unter Verwendung von Skill-based-Routing ermöglicht. Im Einzelnen bedeutet das, dass wir spezielle Anfragen gezielt an die Mitarbeiter weiterleiten, die damit am effektivsten und effizientesten umgehen können.

Ton van den Dungen, Manager, Business Intelligence and Control, ENECO Energie

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN	
Anzahl Beschwerden (#)	Anzahl Stornos (#)	Rechnungskunde	Beschwerdestatus
Fehlgeschlagene Aufträge (#)	Anspruchszahlungen (\$)	Branchengruppe	Eingegangene Beschwerde
Retouren (#)	Anspruchszahlungen (#)	Kategorie	Kundenstandort
	Anspruchsaufrechnung (\$)	Kundenname	Region
	Ansprüche (#)	Spediteur/Distributor	Bundesstaat/Land
	Ansprüche (\$)	Distributor-/Spediteurstyp	Bezirk
	Kundenempfehlungen (#)	Spediteur	Postleitzahl
	Beschädigte Einheiten (#)	Anspruchsstatus	Endkunde nach Typ
	Fehlgeschlagene Aufträge (\$)	Eingegangene Ansprüche	Typ
	Produktretouren (\$/%)	Anspruchstyp	Gruppe
	Anzahl Serviceanrufe (#)	Typ	Kunden-Nr.
		Kennzeichen (#)	Fiskalmonat
		Beschwerde	Jahr
		Typ	Quartal
		Kennzeichen (#)	Monat

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGS EBENE	STATUSEBENE
Kundenservice	Leitende Führungskräfte	•		
	Manager	•		
	Analysten	•		
	Experten	•		
Distribution	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
	Analysten		•	
	Experten		•	
Betrieb/Produktion	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
	Analysten		•	
	Experten		•	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
	Analysten		•	
	Experten		•	
Finanzen	Leitende Führungskräfte	•		
	Analysten	•		

Service-Benchmarks

Service-Benchmarks helfen Ihnen bei der Einschätzung, wie Ihr Kundenservice im Vergleich zu Branchenstandards abschneidet. Es werden dabei Reaktionszeiten und Mankos gemessen, die sich auf die Kundenzufriedenheit auswirken.

Ein entscheidendes Ziel ist es, den Zusammenhang zwischen Service-Benchmarks und Kundenumsatz/ Kundenrentabilität zu verstehen. Beispielsweise könnten wir herausfinden, dass viele Kleinaufträge zu Beschwerden über eine inkorrekte Auftragsausführung und zu Produktretouren führen. Aufgrund des hohen Lieferkostenanteils bei Kleinaufträgen in Verbindung mit den Auftragsfehlern sollten wir unser Nutzenversprechen hinterfragen. Vielleicht könnten wir durch Erhöhung des Mindestbestellwertes zwei Probleme lösen. Erstens wäre der Kostenaufwand pro Arbeitsvorgang geringer, die Auftragsperformance würde steigen und es gäbe weniger Retouren. Zweitens könnte sich die Wahrnehmung des Nutzens durch den Kunden verbessern, da die Lieferkosten anteilig geringer wären.

Interne Kennzahlen könnten die Anzahl von Aufträgen, die Auftragssummen, die Anzahl von Serviceanrufen und die ausgelieferten Einheiten sein. Externe Performance-Indikatoren wären beispielsweise Lieferperformance, Problemlösung, Kundenzufriedenheit, Reaktionszeit, Ansprüche und Retouren. Mithilfe von Standardkriterien der Branche können die Manager externe, von Dritten durchgeführte Bewertungen mit Kundenumfragen vergleichen, die intern durchgeführt werden. Mankos bei den extern durchgeführten Bewertungen können Risiken aufdecken, die durch interne Überwachung nicht zutage gefördert werden. Solche Informationen sind unter Umständen auch ein Hinweis darauf, dass eine bessere externe Kommunikation erforderlich ist.

Kombiniert mit fachkundiger Analyse eignen sich Benchmarks zum Justieren des Unternehmens- und Kundennutzens. Sie können Kunden-Benchmarks nach Region und Kundensegment zusammenfassen, um sich eine konsolidierte Sicht zu verschaffen; es ist aber auch eine detaillierte Auswertung der Performance des Kundenservice möglich.

Unsere Kunden fordern zunehmend den unmittelbaren Direktzugriff auf ihre klinischen Transaktionsdaten, um die Gesundheitsvorsorgekosten zu reduzieren und ihren Mitgliedern trotzdem eine hohe Pflegequalität zu bieten. Sie möchten auch ihre tatsächlichen Erfahrungen mit Benchmark-Daten vergleichen, die den Aussagewert ihrer eigenen Resultate noch erhöhen. Dass wir diese Art von Lösung mit eine Vielzahl von webbasierten Berichten und Datenwürfeln liefern können, ist zum wichtigsten Differenzierungsfaktor gegenüber unseren Mitbewerbern geworden. Diese Fähigkeit ist jetzt ein wichtiges Tool bei der Akquisition von Neugeschäft und bei der Bindung von vorhandenen Kunden. Wir konnten damit auch unser Ziel im Informationsmanagement erreichen, zum wichtigsten Informationsmakler im Gesundheitswesen des Bundesstaates Tennessee zu werden.

Frank Brooks, Blue Cross Blue Shield, Tennessee

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Durchschnittliche Lösungsreaktionszeit (#) Kundenzufriedenheits-Scorecard Service-Effektivitäts-Index	Beschädigte Einheiten (#) Fehlgeschlagene Aufträge (#) Verlorene Kunden (#) Offene Serviceprobleme (#) Produktretouren (%\$) Serviceanrufe (#)	Rechnungskunde Branchengruppe Branche Kategorie Kundenname Kundenstandort Region Bundesstaat/Land Bezirk Postleitzahl Endkundenstandort Region Bundesstaat/Land Bezirk Postleitzahl Produktmarke Produktlinie Marke Servicebeziehungs-Perspektive Servicebeziehungs-Perspektive

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUSSEBENE
Kundenservice	Leitende Führungskräfte	*		
	Manager	*		
	Analysten	*		
	Experten	*		
Finanzen	Leitende Führungskräfte			*
Marketing	Leitende Führungskräfte			*
Produktentwicklung	Leitende Führungskräfte			*
Einkauf	Leitende Führungskräfte			*
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			*
	Analysten		*	

Service-Nutzen

Dieses Entscheidungsgebiet kombiniert Kosten und Nutzen, um den Wert der Kundenbeziehung zu ermitteln. Die Kunden werden dabei nach dem Wert eingeteilt, die Performance wird danach unterteilt, wie das Unternehmen den Service erbringt.

Die Quantifizierung der Kundenprobleme und des Aufwands für deren Lösung liefert einen Kostenüberblick. Einige Probleme lassen sich finanziell quantifizieren – beispielsweise die Anzahl der eingegangenen Anrufe, die Kosten pro Anruf und der Geldwert jedes bearbeiteten Anspruchs. Andere Probleme wie Beschwerden über Lieferterminüberschreitungen können mit einem Service-Niveau-Index erfasst werden.

Bei der Ermittlung der Kosten ist auch wichtig zu wissen, wie die Beziehung funktioniert. *Kommuniziert der Kunde mit Ihnen über effiziente elektronische Medien und nutzt den Direktzugang zu internen Supportsystemen oder greift er auf weniger effiziente Mittel wie Telefon oder Fax zurück?* Kundengespräche, die als Daten (elektronisch) erfasst werden, verweisen in der Regel auf effizientere Beziehungen. Anhand des Wissens über Kunden und Vorgänge können Sie Unterkategorien definieren: Beispielsweise durch die Bewertung von Kundenbeziehungen anhand der Zahl von Einzelschritten und Übergaben, die zum Abschluss des Vorgangs erforderlich sind.

Gleichzeitig müssen Sie auch die Vorteile kategorisieren: Beispielsweise mit einer Kennzahl der Lebenszeiteinnahmen oder mit einem strategischen Nutzenindex auf der Basis der erwarteten Erlöse.

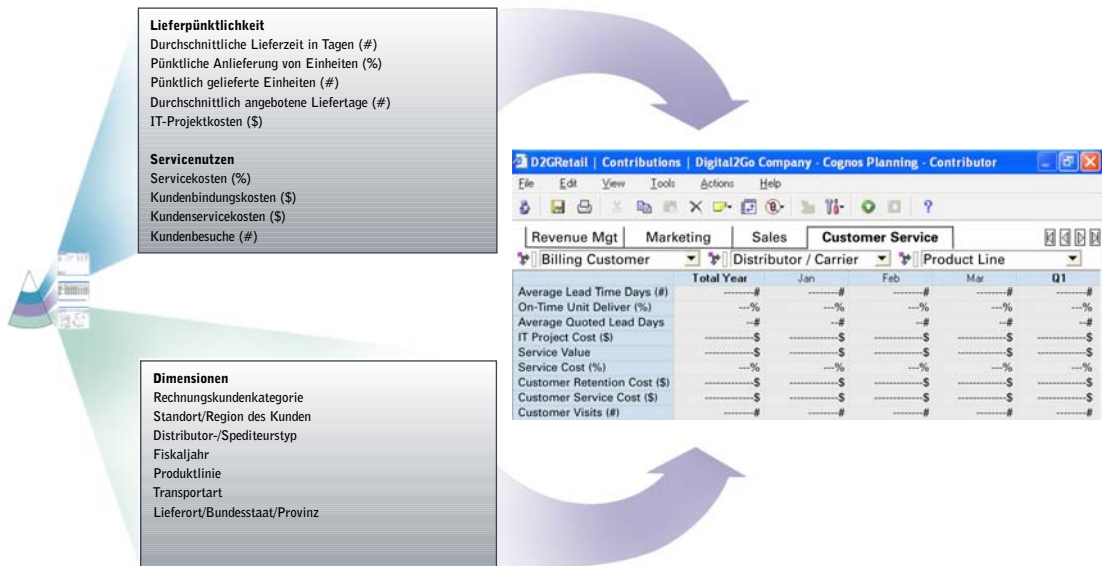
Wenn der Kundenservice in der Lage ist, den Nutzen und die Kosten zu analysieren, dann kann er präzisere Prioritäten für die Ressourcennutzung setzen und vermeiden, dass Chancen gegen Risiken eingetauscht werden. Eine schwache Service-Performance in einfachen Channels lässt den Schluss zu, dass der Kundenservice mehr in Prozessautomatisierung und verbesserte Effizienz investieren sollte. Performance-Probleme in komplexen Channels verweisen darauf, dass höhere Investitionen in die Qualifikation, die Fachkenntnisse und den Entscheidungssupport nötig sind, wenn die Analyse ergibt, dass sich die Investition lohnt.

Wir benötigen für unsere Organisation eine Lösung zum Erstellen von KPI-Auswertungen (Key Performance Indicators) in Schlüsselbereichen, zu denen auch die Kunden zählen. Mit diesem Index können wir Benchmarks der Performance des Kundenservicebereichs durchführen und entsprechende Berichte erstellen.

Alex Mongard, MIS Analyst, Suncorp Metway

ZIELE	KENNZAHLEN	DIMENSIONEN
Lebenszeitgewinn (\$)	Ansprüche (#)	Fälligkeitsklassen
Servicekosten (%)	Ansprüche (\$)	Zeitraum
Service-Effektivitäts-Index	Beschwerden (#)	Rechnungskunde
	Kundenbindungskosten (\$)	Branchengruppe
	Kundenservicekosten (\$)	Branche
	Kundenbesuche (#)	Kategorie
	Kunden (#)	Kundenname
	Verlorene Kunden (#)	Vertragliche Zahlungsfrist
	Nettogewinn (\$/%)	Zeitraum
	Offene Service-Probleme(#)	Endkunde nach Typ
	Außenstände (\$)	Typ
		Gruppe
		Kunden-Nr.
		Fiskalmonat
		Jahr
		Quartal
		Monat
		Produkt-SKU
		Produktlinie
		Marke
		SKU

ABTEILUNG	ENTSCHEIDUNGSROLLEN	PRIMÄREBENE	MITWIRKUNGSEBENE	STATUSEBENE
Kundenservice	Leitende Führungskräfte	•		
	Manager	•		
	Analysten	•		
	Experten	•		
Finanzen	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
	Analysten		•	
	Experten		•	
Vertrieb	Leitende Führungskräfte			•
	Manager		•	
	Analysten		•	
	Experten		•	
Marketing	Leitende Führungskräfte			•
	Analysten		•	



Die Entscheidungsgebiete Liefersp unktlichkeit und Servicenutzen zeigen, wie die Kundenservice-Abteilung ihre Performance überwachen, Ressourcen zuweisen und Pläne für zukünftige finanzielle Ziele erstellen kann.



KURZINFORMATIONEN ZUM PERFORMANCE-MANAGER

Die Autoren des Buchs *Der Performance-Manager* sind:

Roland P. Mosimann, *Chief Executive Officer, BI International*

Roland Mosimann ist CEO und Mitbegründer von BI International. In dieser Funktion hat er mehrere große Kundenbeziehungs- und Thought-Leadership-Projekte für das Unternehmen geleitet. Er war die treibende Kraft bei der Markteinführung der Aline™ Plattform für bedarfsgesteuertes Governance-, Risiko- und Compliance-Management. Mosimann ist auch Co-Autor von *The Multidimensional Manager* und *The Multidimensional Organization*. Roland Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

Patrick Mosimann, *Founding & Joint Managing Director, PMSI Consulting*

Patrick Mosimann ist Mitbegründer von PMSI (Practical Management Solutions & Insights). Er hat in dieser Position große Kundenprojekte geleitet und umfassende Erfahrungen in den verschiedensten Branchen gesammelt. Patrick Mosimann hat die Wharton School der University of Pennsylvania mit einem MBA und die London School of Economics mit einem Bachelor of Science (Economy) abgeschlossen.

Meg Dussault, *Director of Analyst Relations and Corporate Positioning, Cognos*

Meg Dussault begann ihre Marketingkarriere vor 15 Jahren mit dem Kampagnenmanagement für den damaligen staatlichen Telekommunikations-Anbieter. Anschließend war sie für die Marktentwicklung des Internet-Handels und von Smartcards zuständig, bevor sie in das Produktmarketing von Cognos wechselte. Meg Dussault ist seit acht Jahren für Cognos tätig und hat in dieser Zeit intensiv mit Führungskräften und Entscheidungsträgern von 3.500 weltweit führenden Firmen an der Definition und Priorisierung von Performance-Management-Lösungen zusammengearbeitet. Die Ergebnisse ihrer Arbeit haben die Vision von Cognos für das Performance-Management entscheidend geprägt und werden genutzt, um die Botschaft an die wichtigsten Meinungsträger zu kommunizieren.

Über Cognos

Cognos, weltweit führender Anbieter von Business-Intelligence- und Performance-Management-Lösungen, entwickelt und vermarktet Business-Intelligence-, Enterprise-Planning- und Konsolidierungs-Software sowie die zugehörigen Dienstleistungen. Mit den Produkten können Unternehmen ihre finanzielle und betriebswirtschaftliche Leistung planen, nachvollziehen und nachhaltig steuern. Cognos verknüpft Technologien, analytische Anwendungen, Best Practices sowie ein breites Partner-Netzwerk und bietet Kunden damit ein vollständiges Performance-Management. Die Software-Lösungen von Cognos befinden sich bei mehr als 23.000 Kunden in mehr als 135 Ländern im Einsatz. Die Top-100-Kunden übermitteln regelmäßig den Marktindex. Die Cognos Performance-Management-Lösungen und -Services sind weltweit auch bei mehr als 3.000 Partnern und Resellern erhältlich. In Deutschland zählen 22 von 30 DAX-Unternehmen zum Kundenkreis von Cognos. Die Geschäftsstellen befinden sich in Frankfurt am Main, Hamburg und München sowie in Zürich, Genf und Wien. Im deutschsprachigen Raum beschäftigt Cognos derzeit rund 200 Mitarbeiter.

COGNOS IN DEUTSCHLAND

Cognos GmbH
Herriotstraße 1
D-60528 Frankfurt am Main
Tel. +49 (69) 6 65 60-0
Fax +49 (69) 6 65 60-300
E-Mail: germany@cognos.com
www.cognos.com/de

COGNOS IN ÖSTERREICH

Cognos Austria GmbH
Favoritenstraße 7
A-1040 Wien
Tel. +43 (1) 503 23 38-0
Fax +43 (1) 503 23 38-5605
E-Mail: austria@cognos.com
www.cognos.com/at

COGNOS IN DER SCHWEIZ

Cognos (Switzerland) Ltd.
Hohlstrasse 534
CH-8048 Zürich
Tel. +41 (1) 439 45 00
Fax +41 (1) 439 45 10
E-Mail: switzerland@cognos.com
www.cognos.com/ch