

Kennzahlen für den Innendienst



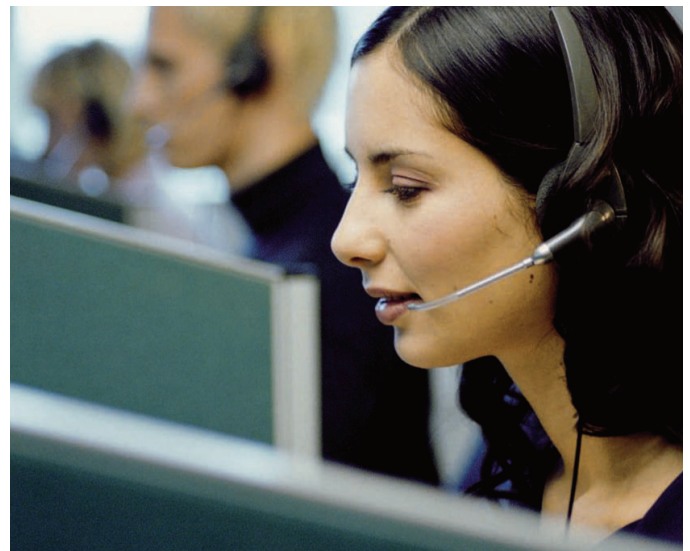
In vielen Unternehmen hat sich der **Innendienst von einer einfachen Service- zu einer effizienten Schnittstellenabteilung** mit enormer Außenwirkung gewandelt.

Die Aufgabenbereiche des Innendienstes haben sich in den vergangenen Jahren stetig erweitert. Aus einer Abteilung zur Auftragsabwicklung wurde ein Partner, der Kollegen im Außendienst in jeglicher Art unterstützt – von Logistikkoordination und Marketingsupport über die eigene Umsatzgenerierung bis hin zu Telefonmarketing- und Telefonverkaufsaaktionen.

Ungeachtet der ständig wachsenden Anforderungen an das Management einer Innendienstabteilung und der zunehmend komplexen Aufgabenstellungen an die Mitarbeiter, sind auch die infolge der aktuellen Krise erfolgten Sparmaßnahmen nicht am Innendienst vorübergegangen. Kurz: Trotz wachsender Aufgaben und Arbeitslast wurde in der Regel kein weiteres Personal aufgebaut. Vor diesem Hintergrund ist es für die Abteilungsleitung wichtig, sämtliche Schwachstellen zu entdecken und sicher zu gehen, dass noch verborgene Potenziale freigesetzt werden können. Damit dies gelingen kann, arbeiten immer mehr Innendienstorganisationen daran, ein Kennzahlensystem zu entwickeln, das ihnen hilft, eine präzise Aussage über die Leistung der Abteilung treffen zu können.

Schwierige Messung

Grundsätzlich betrachtet erscheint dieser Ansatz logisch und sogenannte Benchmarking-Systeme gibt es ohnehin bereits in vielen Unternehmensbereichen. Schaut man jedoch genauer hin, erweist sich diese Art der Messung der Abteilungsleistung alles andere als einfach und schnell umsetzbar. Zunächst muss erfasst werden, wie lange ein Auftrag von der Annahme bis zur kompletten Abwicklung sämtlicher Prozesse benötigt. Nun gibt es aber in fast allen Branchen in modernen Innendienstorganisationen nicht mehr den typischen Auftrag, der in seiner Bearbeitung stets gleich abgewickelt wird. Komplexität und die Vernetzung mit anderen Abteilungen oder Partnerunternehmen ergeben pro Auftrag eine Vielzahl an Variationen, so dass den Verantwortlichen bereits in einem frühen Stadium die Schwierigkeiten beim Aufbau eines Kennzahlensystems bewusst werden. Direkte Abhängigkeiten von Informationen aus der Produktion, aus Laboratorien oder Entwicklungsabteilungen – gegebenenfalls von Logistikpartnern – ergeben eine Vielzahl externer Einflussfaktoren, die eine Aussage über die Performance erschweren.



Beispiel Liefertreue

Außerdem erweist sich das Festlegen bestimmter Bewertungszoneen für einmal gefundene Kennzahlen als ebenso knifflig. In einem meiner Inhouse-Workshops kamen bei einem internationalen Unternehmen die Innendienstleiter und -leiterinnen aus verschiedenen Ländern zusammen, um gemeinsam mit mir ein Projekt zum Thema Benchmarking/Kennzahlen aufzusetzen. Eine der Vorgaben, welche alle Teilnehmer von ihrem Top-Management mitbrachten, war die Messung der Liefertreue. Nachdem wir uns grundsätzlich mit dem Thema Kennzahlen auseinandergesetzt hatten, nahmen wir diese Vorgabe genauer unter die Lupe. Schnell stellte sich heraus, dass die Liefertreue für das Top-Management eine enorme Bedeutung in Bezug auf Kundenbindung und Image haben.

Durch die Abhängigkeit des Innendienstes von anderen Abteilungen und externen Dienstleistern, kamen wir zu folgendem Ergebnis: Unter den derzeitigen Rahmenbedingungen kann im besten Fall eine Liefertreue von 92,5 Prozent erreicht werden. Wenn der Innendienst optimal über einen Zeitraum X funktioniert, ergibt das Erreichen zum Beispiel der Kennzahl „94 Prozent Liefer-

Beitrag

treue“ gleichzeitig 100 Prozent Performance. Dann ist zwar bekannt, dass die Prozesse effizient verlaufen, das eigentliche Problem ist jedoch nicht gelöst. Vielmehr wird beim Ermitteln dieser Kennzahl gleichzeitig jede Schnittstellenproblematik dokumentiert und als Aufgabenstellung abteilungsübergreifend aufgeworfen. Sehr schnell erkannte das Team, dass für solche Fragen sowohl eine intensive Abstimmung mit dem Management über die Messbereiche und deren Interpretation, als auch über die Prozesse zur Bearbeitung der nachgelagerten Erkenntnisse erforderlich ist.

Diese Beispiele zeigen, dass der Aufbau eines Kennzahlenkonzeptes für eine Innendienstabteilung, die regelmäßige Ermittlung der Zahlen, als auch die mit dem Management abgestimmte Interpretation und Leseart keine Aufgabe ist, die man als Innendienstleiter nebenbei bewältigt. Neben Vorgesetzten und Kollegen anderer Abteilungen müssen auch die eigenen Kollegen einbezogen werden.

Individuelles Konzept

Zur Führung eines komplexen Innendienstes braucht es heute unbedingt Kennzahlen. Wie sonst soll es möglich sein, Teamleistungen fair zu beurteilen?

Wie sonst können Abhängigkeiten von Fehlerraten in Bezug auf Arbeitsaufkommen, Ausbildungsstand der Mitarbeiter und Besetzung der Abteilung fundiert beurteilt werden? Hierfür sind Zahlensets für eine Betrachtung der letzten zwölf bis 24 Monate wichtig.

So komplex dies alles ist, so klar wird auch, dass es kein vorgefertigtes Konzept geben kann. Die individuelle Konzeption hängt von den Erwartungen des Managements ab. Um eine Akzeptanz zu schaffen und Erfolg zu garantieren, müssen die Mitarbeiter an Aufbau und Implementierung beteiligt werden. Für den Anfang bedeutet dies: Weniger ist mehr! Ein ausgereiftes Benchmarking-System benötigt rund drei bis vier Jahre – Lernphasen inbegriffen.



Autor: Eckhard Moser

Berater und Trainer mit den Schwerpunkten Verkaufs-, Service- und Kommunikationstraining sowie Entwicklung von Führungskräften mit dem Fokus Innendienst. Er war 20 Jahre lang als Manager in verschiedenen internationalen Unternehmen tätig.

Services

Unsere Seminarempfehlung:

56.37 ▶

Service-Center Management

Strategie — Aufbau — Organisation

Damit Aufbau, Organisation und Management eines Service-Centers reibungslos gelingen, hat die DVS ein 2-tägiges Seminar konzipiert: Sie erhalten einen fundierten Überblick und erfahren, wie Sie ein Service-Center in die Unternehmensstruktur und -kommunikation optimal einbinden.

www.haufe-akademie.de/56.37

Dieser Beitrag hat Ihnen gefallen?

Unsere kostenlosen Newsletter halten Sie rund um betriebliche Themen auf dem Laufenden. Einfach anmelden unter:

www.haufe.de/akademie/newsletter

Wir freuen uns über Feedback und Anregungen unter service@haufe-akademie.de

Telefonisch erreichen Sie uns unter
0761 898-4477

