

Effizienz steigern im Kundendienst durch konsequente Zeiterfassung

Inhaltsverzeichnis

- 7 Grundregeln bevor Sie einsteigen**
- Zweck eines Messsystems**
- Die Systematik der zu erfassenden Daten**
- Auswertungen und Kennzahlen**
- Zusammenfassung: Was soll mit dem Messsystem erreicht werden?**
- Das Messsystem gezielt zum Erfolg führen**
- Mitbestimmung und Datenschutz**
- Mobile Systeme**
- Mit Prozessinnovation zum Erfolg**

Service soll die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens stärken und gleichzeitig die Kundenbindung und Kundenzufriedenheit erhöhen. Und das möglichst mit niedrigen Kosten und hoher Effizienz. Wie Sie dieses Ziel durch den Einsatz eines Zeiterfassungssystems erreichen können, lesen Sie hier. Denn die Messbarkeit von Verbesserungen ist ein essenzieller Teil Ihres Erfolgs. Damit Messungen und Datenerfassungen aber nicht in Datensumpf münden, ist ein gezieltes und planmäßiges Vorgehen wichtig. In diesem Beitrag wird die Vorgehensweise dazu beschrieben. Ausgehend vom geschäftlichen Zweck, der sich in brauchbaren Auswertungen und Kennzahlen darstellen muss, bekommen Sie anschließend eine Übersicht über sinnvolle Messwerte sowie Hinweise, wie Sie den Erfolg eines Zeiterfassungssystems positiv beeinflussen können.

Datenerfassung als Basis für ein Optimierungsprogramm

Ein Maschinenbauunternehmen in Deutschland mit 38 Servicetechnikern hat 18 Monate nach der grundlegenden Verbesserung seines Zeiterfassungssystems unter anderem seine Durchlaufzeiten bei den Serviceeinsätzen um 23% reduziert. Dieser Erfolg basiert hauptsächlich auf der konsequenten schrittweisen Umsetzung der mit den Auswertungen gewonnenen Erkenntnisse.

Ein Zeiterfassungssystem soll Ihnen Daten liefern, um die Effizienz und Leistungsfähigkeit Ihrer Serviceorganisation zu messen und daraus gezielte Maßnahmen zur Verbesserung abzuleiten. Das Fallbeispiel zeigt bereits, dass die Zeiterfassung selbst nur die Grundlage für ein Messsystem sein kann. Die erfassten Daten bekommen erst dann Aussagekraft, wenn sie sinnvoll ausgewertet und zueinander in Beziehung gesetzt werden. Daraus gewinnen Sie den Nutzen für die Verbesserung der Prozesse und Abläufe. Über Zeiterfassung hinaus können und sollen weitere Daten wie z.B. Kundenzufriedenheit gemessen werden, um ein abgerundetes Bild der Leistungsfähigkeit Ihrer Serviceorganisation darzustellen. Wir verwenden deshalb im Folgenden den Begriff Messsystem¹, der nicht nur die Datenerfassung beinhaltet, sondern auch die Auswertungen mit einschließt. So wird ein Zeiterfassungssystem zum erfolgreichen Effizienzsteigerungsprogramm.

¹ „System“ bedeutet nicht automatisch ein EDV-System. Unter Messsystem verstehen wir hier die Gesamtheit aller Maßnahmen, Daten und Informationen zwecks Geschäftsoptimierung zu erfassen und auszuwerten.

7 Grundregeln bevor Sie einsteigen

Wenn Sie ein neues Zeiterfassungssystem einführen oder ein vorhandenes verbessern möchten, sollten Sie diese 7 Grundregeln beachten.

1. Ihr Service soll in erster Linie dem Kunden dienen, weswegen Service im Kern *Kundendienst* ist. Legen Sie Ihr Messsystem deshalb nicht aus den durchaus verständlichen Bedürfnissen nach Kontrolle an, sondern aus dem Blickwinkel der Kunden. Fragen Sie sich zu Beginn: „*Was ist der Mehrwert, den ich meinem Kunden mit dem Service erbringe?*“ Leiten Sie daraus die zu messenden Parameter ab. Zweifellos müssen Sie zur Effizienzsteigerung interne Abläufe messen. Aber bauen Sie Ihr Qualitätsverbesserungsprogramm darauf auf, was der Kunde sieht und an Leistungen bekommt.
 2. Ein noch so ausgeklügeltes Messsystem ersetzt nicht die gute Organisation Ihrer Serviceabteilung sowie die Führung und Motivation der Mitarbeiter. Speziell im Service können Sie nur im Nachhinein messen im Gegensatz zur Produktqualität, die bereits bei der Entwicklung messbar ist. Daraus folgt: Ein Programm zur Verbesserung der Qualität der Leistungserbringung darf sich nicht auf das Erfassen und Auswerten von Betriebsdaten beschränken.
 3. Ein Messsystem erhöht zwangsläufig den bürokratischen Aufwand für die Mitarbeiter. Auch wenn Sie bereits ein Zeiterfassungssystem im Einsatz haben und dies optimieren wollen, ist eine Umgewöhnung der Mitarbeiter erforderlich. Besonders im technischen Kundendienst sind die Mitarbeiter eher mit einem Schraubendreher als mit einem Bleistift und Papier verheiratet. Die administrativen Arbeiten sind ihnen unangenehm und lästig. In vielen durchgeführten Projekten hat sich aber gezeigt, dass die Mitarbeiter die Notwendigkeit dafür durchaus einsehen. In aller Regel kann ein Mitarbeiter selber sehr gut beurteilen, wo Zeit vergeudet wird, Kosten eingespart werden können und wo man die Qualität verbessern kann. Schlussfolgerung: Beziehen Sie einige erfahrene Mitarbeiter in die Konzeption des Datenerfassungssystems ein, und lassen Sie sie das Projekt bis zur Einführung begleiten. Die Mitarbeiter treten dann als Mittler gegenüber ihren Kollegen auf und vermindern Akzeptanzprobleme.
 4. Was am Ende herauskommen soll, muss am Anfang eingegeben werden. Das liest sich einfacher, als es sich in der Realität umsetzen lässt; setzt es doch voraus, dass Sie konzeptionell „mit dem Ende“ beginnen. Machen Sie sich also zuerst die benötigten Auswertungsergebnisse klar, bevor Sie die Details der Datenerhebung festlegen. Dies hat auch den positiven Nebeneffekt, dass der Aufwand für die Datenerfassung gezielt minimiert wird, ohne dass Ergebnisdichte verloren geht.
 5. Man kann oder besser man braucht nicht alles messen. Viele unternehmerische Entscheidungen werden aus dem Bauch heraus gefällt. Diese bewährte Praxis soll auch durch ein Messsystem nicht ersetzt werden. Doch selbst solche Bauchentscheidungen brauchen immer einen minimalen Informationsstand, der mehr oder weniger mit Fakten untermauert ist. Benutzen Sie ein Messsystem also ergänzend. Gehen Sie von den Schwachpunkten aus, die Sie ausmerzen wollen und von den Schlüsselkennzahlen Ihres Geschäfts. Gewinnen Sie daraus das Messzahlensystem und nicht umgekehrt.
 6. Jeder Manager hat das Bedürfnis nach Kontrolle. Dies ist in Anbetracht seiner Verantwortung legitim. Dagegen stehen zwei Aspekte: a) Die Mitarbeiter lassen sich ungern kontrollieren. Besonders die Mitarbeiter im Außendienst genießen naturgemäß mehr Freiheitsgrade als Mitarbeiter in der Büroumgebung. Messsysteme erhöhen unweigerlich die Kontrollfunktion, wogegen sich die Betroffenen zumindest innerlich zur Wehr setzen. b) Die zunehmende Komplexität der Aufgabenstellungen (nicht nur im technischen Außendienst sondern ganz allgemein) erhöht gemeinhin den Grad der Selbstständigkeit, mit der Mitarbeiter heute ihre Aufgaben erledigen. Hinzu kommt die Verringerung der Zahl an Führungskräften aus Kostengründen. Neudeutsch heißt dies ‚Erhöhung der span-of-control‘, die ohne Qualitätseinbußen ebenfalls nur durch eine Erhöhung des Grads der Eigenverantwortung erreicht werden kann.
- Diese Aspekte verlangen, dass mit dem Wunsch nach Kontrollmechanismen sehr sorgfältig umgegangen und diese sorgfältig zur gezielten Optimierung der Geschäftsabläufe eingesetzt werden anstatt sie zur Maßregelung im weiteren Sinne zu benutzen.
7. Es ist ein natürliches Verhalten der Mitarbeiter, auf die Veränderungen besonderen Wert zu legen, die gemessen werden. Einmal weil sie sichtbare Veränderungen erzeugen möchten; andererseits aber auch, weil sie genau die gemessenen Verhaltensweisen als besonders wichtig erachten. Den Mitarbeitern muss deshalb klar gemacht werden, dass immer das Gesamtergebnis der Verbesserung im Blickpunkt stehen muss. Dies ist eine kontinuierliche Aufgabe der Führungskräfte.

...

Zweck eines Messsystems

Kostenermittlung

Ein Hauptzweck eines Zeiterfassungssystems ist die möglichst umfassende und genaue Ermittlung der Kosten, wobei es hierbei um die Aufschlüsselung von aufgewendeten Zeiten und direkten Kosten geht. Ziel ist, die Verursacher so detailliert zu identifizieren, dass man korrigierend eingreifen kann.

...

Ein sehr wichtiger Wert sind Wartezeiten, die aus unterschiedlichen Gründen anfallen können. Deshalb sind zu den Wartezeiten immer auch die Ursachen mit anzugeben. Diese können z.B. sein: der Ansprechpartner beim Kunden ist gerade nicht erreichbar; Warten auf den Rückruf eines Spezialisten aus dem Büro oder bei der Entwickler-/Herstellerfirma des Produkts oder einer Komponente; Warten auf die Zuführung eines Ersatzteils usw.

Aber auch die Produktivzeiten können aufgeschlüsselt werden, wenn die Techniker umfangreichere Einsätze erledigen. Hier lassen sich beispielsweise Fehlerdiagnosen, tatsächliche Reparaturtätigkeit, Tests, Wiederinbetriebnahme einer Anlage usw. unterscheiden.

...

Als direkte Kosten werden Reisekosten, Tankkosten, Spesen, Materialeinkäufe vor Ort usw. erfasst.

Materialverbrauch ermitteln

Die Ermittlung der Materialverbräuche ist ein eigenes Thema, schon aus buchhalterischen Gründen. Es wird hier der Vollständigkeit halber mit aufgeführt aber nicht im Detail beschrieben. Wichtig ist, dass die verbrauchten Materialien einzeln in Bezug auf den jeweiligen Serviceeinsatz erfasst und verbucht werden und dadurch in die Kostenrechnung eingehen (Ausnahme sind Verbrauchsmaterialien).

Optimalen Mitarbeiterereinsatz erreichen

Ein Kernziel jeder Serviceorganisation ist die Optimierung des Mitarbeiterereinsatzes. Ein gutes Messsystem liefert Ihnen dazu eine wesentliche Grundlage. Die ermittelten Zeiten gehen in die dazu gehörigen Messgrößen ein. Sie werden durch Daten wie „Fähigkeiten“ (es wird verbreitet dafür der englische Begriff Skills verwendet) und „Verfügbarkeiten“ ergänzt. Im Ergebnis stellt sich die Optimierung des Mitarbeiterereinsatzes als Kombination verschiedener Messwerte dar. Im Abschnitt Kennzahlen wird dies detaillierter erläutert.

Reaktionsgeschwindigkeit erhöhen

Ein essenzieller Messwert ist die Dauer vom Auftreten einer Störung beim Kunden bis zur Wiederinbetriebnahme des instandgesetzten Geräts. Das ist das, was der Kunde sehen will. Darin gehen allerdings auch Zeiten ein, die Sie nicht oder nur bedingt beeinflussen können; z.B. wann der Kunde nach Auftreten der Störung diese bei Ihnen meldet. Doch selbst diese Zeit könnten Sie unter Umständen günstig beeinflussen, wenn Sie es dem Kunden erleichtern, Ihre Firma mit den relevanten Informationen zu kontaktieren, z.B. über eine Internet-Eingabemaske für Störungsmeldungen oder schlicht die Telefonnummer der Störungsannahme nebst aller bei der Meldung erforderlichen Angaben auf jedem Gerät.

Unmittelbar können Sie die Zeit zwischen Störungsannahme und Auftragsübermittlung an den Servicetechniker beeinflussen. Benutzen Sie dazu die bereits oben beschriebenen Prozessschritte und messen Sie sinnvolle Einheiten. Dabei ist zwischen tatsächlich erbrachter Arbeitszeit und Übermittlungszeit zu unterscheiden. Letztere sind sozusagen Wartezeiten des Auftrags, während derer er in einer Arbeitsschlange liegt und vom zuständigen Mitarbeiter noch nicht bearbeitet werden kann. Zum Beispiel: Der Disponent wartet auf den Rückruf eines Technikers, um Details zu einem Auftrag abzuklären, bevor er ihn zuteilt. Ziel ist, diese Totzeiten im Durchlauf zu minimieren.

Abrechnung verbessern

Um den Grad der Kostendeckung zu messen, mit dem Sie Ihren Service betreiben, ist es wichtig, verschiedene Leistungsarten zu erfassen. Für Einsätze in Gewährleistungsfällen erhalten Sie möglicherweise eine Kostendeckung aus dem Vertrieb. Hierzu ist es unabdingbar, die erbrachten Leistungen explizit als solche zu erfassen. Aber selbst wenn Sie dafür keine Kostendeckung verrechnen, müssen Sie diese Aufwendungen separat erfassen. Sie geben Ihnen auch eine Argumentationsbasis gegenüber dem Produktvertrieb.

Besser für Ihre gesamte Firma ist es natürlich, wenn Serviceeinsätze fakturierbare Leistungen beinhalten. Die vom Techniker erfassten Daten sollten gleichermaßen zur Rechnungsstellung verwendet werden. Dies reduziert den administrativen Aufwand und erhöht die Konsistenz der Datenauswertungen. Verschiedene Leistungen werden unterschiedlich berechnet (z.B. Anfahrt und Arbeitszeiten). Die Reklamationshäufigkeit von Servicerechnungen hängt zum Teil vom Detaillierungsgrad der Rechnungsaufstellung ab, wenn Kunden die einzelnen Posten besser nachvollziehen können. Wesentlicher dabei ist aber die Geschwindigkeit, mit der die Rechnung nach Auftragsabschluss beim Kunden vorliegt und beglichen wird.

Auf jeden Fall ist für Ihr Geschäft wichtig zu wissen, welche Leistungen durch Erlöse gedeckt sind und welche aus Kulanzgründen erbracht werden.

Ein Sonderfall sind Störbehebungen, die durch Wartungsverträge abgedeckt sind – solche, die der Kunde periodenweise unabhängig von der Anzahl und dem Grad der Störungen bezahlt. Trotzdem ist es für Ihre Profitabilität extrem wichtig, auch hierzu die Aufwendungen detailliert zu kennen.

Profitabilität messen

Aus den gemessenen Daten ergeben sich Auswertungsmöglichkeiten zur Profitabilität. Diese können sich, je nachdem welche Daten erfasst werden, auf Produkte, Produktsegmente oder Kunden bzw. Kundensegmente beziehen. Allerdings setzen solche Auswertungen ein fortgeschrittenes und ausgereiftes Berichtswesen voraus, wenn sie eine verlässliche Aussagekraft haben sollen.

...

Mitarbeiter angemessen belohnen

Speziell im Service gilt die Regel, dass ein Großteil der Kundenzufriedenheit unmittelbar über die Mitarbeiterzufriedenheit erreicht werden kann. Wenn Sie ein sinnvolles Belohnungssystem für Ihre Servicemannschaft einführen möchten, brauchen Sie dazu nachvollziehbare Daten. Es muss nicht gleich ein Provisionssystem sein. Selbst wenn Sie Bonuszahlungen oder auch nur die Mitarbeiterbeurteilung von nachvollziehbaren Fakten abhängig machen möchten, sollten Sie dies in der Anlage des Messsystems berücksichtigen; auch wenn die Mitarbeiterbeurteilung nur zu einem Teil auf solchen Auswertungen beruhen soll. In der Tat empfiehlt es sich, auch hier nicht allein die Daten als Bewertungskriterien heranzuziehen sondern auch die so genannten weichen Faktoren einfließen zu lassen wie Gesamtbeurteilung der Person, Zielstrebigkeit der Arbeitsleistung usw..

...

Strategie systematisch weiterentwickeln

Die Auswertungen eines Messsystems liefern Ihnen neben den operativen Daten auch die Basis für Ihre mittel- bis langfristige strategische Unternehmensentwicklung. Mit der Einführung eines Zeiterfassungssystems werden Sie zunächst zwar die operativen Faktoren verbessern wollen. Aber das System muss Ihnen auch über einen längeren Zeitraum Informationen über die Geschäftsentwicklung geben. Dabei konkurrieren zwei Faktoren: einerseits soll ein Messsystem möglichst einfach sein und vor allem zu Beginn die Datenerfassung nicht zu kompliziert machen. Andererseits hängt die Aussagekraft von längerfristigen Auswertungen von der Durchgängigkeit der erfassten Daten ab. Im Klartext bedeutet dies wie bereits oben formuliert: Was Sie bei der Erfassung nicht berücksichtigt haben, können Sie später nicht auswerten. Dazu ein Beispiel: Zu Beginn der Datenerhebung verzichten Sie aus Vereinfachungsgründen auf die Erfassung von Produktcodes (d.h. bei der Leistungserbringung wird nicht zwischen verschiedenen Produkt(kategorien) unterschieden). Wenn Sie jedoch den mittelfristigen Trend für die Profitabilität des Service in verschiedenen Produktsegmenten bewerten wollen, müssen die dazu erforderlichen Daten bei den Serviceeinsätzen erhoben werden.

...

Die Systematik der zu erfassenden Daten

Nachfolgend erfolgt eine Konzentration auf die Daten, die im Sinne dieses Beitrags relevant für die operative Leistungsfähigkeit der Serviceabwicklung sind; Produktdaten als separates Thema und Materialwirtschaft sowie Reisekosten/Spesen bleiben deshalb außen vor. Für die Materialwirtschaft sowie Reisekosten/Spesen gilt: Die notwendigen Daten werden im erforderlichen Umfang erfasst, zumindest so weit die ordnungsgemäße Buchführung dies verlangt. Aus der Kostenrechnung lassen sich die entsprechenden Auswertungen gewinnen.

Bestimmte Auswertungen lassen sich aus anderen erschließen (so genannte rekursive Auswertungen). Für diese müssen Sie nicht zwangsläufig Daten im Detail erheben lassen. Eine Reihe von Daten muss bzw. kann außerhalb der Zeiterfassung des Außendienstes ermittelt werden. Dadurch entlasten Sie die Servicetechniker von vermeidbaren Schreibarbeiten.

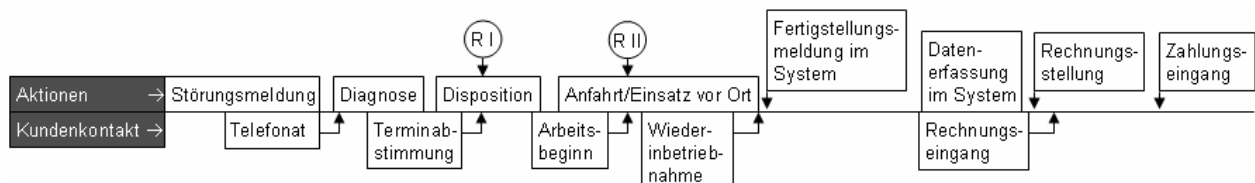
Zweckmäßigerweise wird zwischen „Zeiten“ und „Aufwand“ unterschieden. „Zeiten“ sollen Zeitabstände im Verlauf der Störungsbearbeitung sein. „Aufwand“ ist die für eine bestimmte Tätigkeit aufgewandte Zeitdauer. Zeiten sind eher Messkriterien der Leistungsqualität gegenüber dem Kunden. Aufwand ist eher ein Kostenfaktor. Wiewohl sich hier keine scharfe Grenze ziehen lässt. Je weniger Aufwand ein Einsatz kostet, umso schneller ist er abgeschlossen, was indirekt auch ein Qualitätsmerkmal ist.

Zeiten

Zeiten bzw. Zeitpunkte werden am einfachsten durch den Einsatz eines EDV-Systems für die Serviceabwicklung erfasst. Jeder Mitarbeiter hat als Benutzer eine bestimmte Funktion, wenn er eingeloggt ist und seine Aktionen ins System eingibt. Die Zeiten werden vom System automatisch bei der Eingabe erfasst. Beispiel: Wenn eine Störung im System angelegt wird, setzt das System eine Zeitmarke, die den Beginn der Laufzeit der Störungsbearbeitung darstellt. Wenn im nächsten Schritt der Diagnosespezialist den Kunden anruft und die Erkenntnisse ins System eingibt, setzt dieses die Zeitmarke für die erfolgte Diagnose. Der Mitarbeiter muss ggf. manuell seinen dafür benötigten Aufwand ins System eingeben². Und so weiter.

Die folgende Grafik beschreibt einen einfachen Ablauf einer Störungsbearbeitung, der z.B. ohne Wartezeiten und eine zweite Anfahrt auskommt.

Abb.: Standardablauf einer Störungsbearbeitung



(R I und R II sind in u.a. Tabelle erläutert.)

Die mit den Pfeilen markierten Zeitpunkte können als Messwerte verwendet werden. Sehr wichtig dabei ist, insbesondere solche Zeiten zu messen, deren Einhaltung Sie in den Wartungsverträgen zusagen.

Die Zeit bis zum Zahlungseingang hat zwar mit dem Serviceablauf nicht direkt zu tun, sie kann aber ein Maß für die Qualität der Rechnungsstellung (bzw. umgekehrt ein Maß für den Umfang an Rechnungsreklamationen) sein, das teilweise von der Qualität der Datenerfassung der Techniker abhängt. Mindestens ist der Zahlungseingang aus unternehmerischer Sicht ein wichtiger Aspekt.

...

Aufwand und Arbeitsarten

² es sei denn, Sie lassen diese Zeiten nicht explizit erfassen, sondern teilen z.B. monatlich die gesamten direkten Arbeitszeiten aller Diagnosespezialisten durch die Anzahl der Serviceeinsätze und erhalten so den durchschnittlichen Aufwand zur Diagnose pro Serviceeinsatz

Alle Zeitaufwände werden üblicherweise in Stunden erfasst. Wichtig hierbei ist, dass Sie für spätere Analysen die Tätigkeiten in Kategorien einteilen. Diese müssen eindeutig festgelegt sein, und sie sollten kodiert werden.

...

Auswertungen und Kennzahlen

Kennzahlensystem

Wenn Sie ein Servicemanagementsystem betreiben, werden alle Daten in Rohform darin gesammelt. Für Auswertungen müssen sie anschließend aufbereitet werden. Zweckmäßigerweise werden sie als Zahlenreihen in eine Tabellenkalkulation exportiert und dort weiterverarbeitet. Die Weiterverarbeitung bedeutet Aggregation und Berechnung der Kennzahlen sowie das Erstellen von Grafiken.

Wenn Sie keine zentrale Anwendungssoftware im Einsatz haben, können Sie die Daten direkt in einer Tabellenkalkulation sammeln.

Praxis-Tipp

Über die Website des Autors <http://www.vomhofe.de/zeiterfassung.html> können Sie eine Tabelle in Microsoft-Excel-Format anfordern, die Ihnen diese Schritte an einem Beispiel zeigt.

Empfehlenswert ist, sich bei den Auswertungen auf einige besonders aussagekräftige und repräsentative Werte zu konzentrieren. Selbst große Serviceorganisationen benutzen meistens nicht mehr als 10 so genannte Key Performance Indicators (abgekürzt KPIs, Schlüssel-Leistungsindikatoren).

...

Eine regelmäßig erstellte Übersicht kann so aussehen:

Kennzahlenbericht Fa. WIBAWEX GmbH						
Geschäftsjahr	2004					
Geschäftsquartal	IV					
Monat	11					
Regionalvergleich Deutschland						
KPI	West	Ost	Nord	Süd	D	Ziel
Einhaltung der Reaktionszeit I: [%]	93,4	92,7	94,9	96,1	94,0	95,0
Zeit bis zur Wiederinbetriebnahme [h]	62,9	71,1	79,3	71,4	69,9	75,0
Anteil der Störbehebungen mit einer Anfahrt: [%]	89,1	88,5	83,8	82,4	86,8	88,0
direkte Arbeitszeit beim Kunden vor Ort [h]	2,4	2,7	2,1	2,5	2,4	2,4
Anfahrtszeit pro Serviceeinsatz [h]	1,3	2,7	2,1	2,5	2,0	2,2
Anzahl der Wiederholungseinsätze [%]	3,5	1,5	4,2	1,7	3,0	1,5
Materialverbrauch [€uro]	610	635	548	555	587	675
nutzbare Produktivzeit [%]	67,8	75,1	72,6	71,4	71,6	75,0
Zahlungseingang [d]	23,7	18,8	22,9	14,4	20,0	10,0
Kundenzufriedenheitswert [1 - 6]	4,88	5,32	4,99	5,05	5,05	5,15
Anzahl Störmeldungen	388	328	334	339	1.389	
Anzahl Servicetechniker	12	14	11	13	50	

...

Hier sind Ihrer Fantasie in Bezug auf Ihr firmenspezifisches Optimierungspotenzial kaum Grenzen gesetzt.

Auch wenn in diesem Beitrag die qualifizierte Erfassung von Kundenzufriedenheitsdaten ausgeklammert wurde, gehören solche Daten (sofern Sie sie erheben) unbedingt in das Kennzahlensystem hinein. Am Besten werden diese Daten über eine unabhängige Umfrage erhoben. Sie können einfacher aber auch mittels einer Befragung des Kunden durch den Servicetechniker z.B. nach dem Schulnotensystem gewonnen werden. Dies hat jedoch den Nachteil, dass der Kunde „seinem Techniker“ möglicherweise nicht die Wahrheit sagt oder der Techniker die Daten nicht wahrheitsgemäß aufschreibt. Besser, allerdings auch deutlich aufwändiger, ist eine nachträgliche telefonische Nachfrage, die aber

innerhalb von spätestens drei Kalendertagen erfolgen sollte (sonst erinnert sich der Kunde nicht mehr genau genug – die Angaben werden später tendenziell eher zu positiv).

...

Die KPIs selber zeigen Ihnen nur den Status an. Die notwendigen Verbesserungsmaßnahmen müssen Sie im Einzelfall untersuchen und festlegen und vor allem auch umsetzen! Beispiel: Wenn die Utilization bei 72% liegt und Sie wollen 80% sehen, dann überlegen Sie sorgfältig, wo die Zeitfresser sind, und entwickeln Sie ein abgestimmtes Maßnahmenprogramm zur Beseitigung der Schwachstelle. Das alleinige Anweisen, die Utilization müsse innerhalb von 9 Monaten auf mindestens 77% steigen, wird wenig Erfolg bringen. Selbst eine Anweisung, die Abteilungsbesprechungen auf die Hälfte zu reduzieren, wird nur dann gelingen, wenn Sie mit den Betroffenen gemeinsam Ursachenforschung betreiben und zusammen einen Maßnahmenplan entwickeln. Ähnlich müssen Sie mit allen anderen nicht erreichten Zielwerten umgehen.

...

Legen Sie die Messlatte mit der Zeit höher. Zweckmäßigerweise überprüfen Sie die Zielsetzungen im Rahmen der Geschäftsjahresplanung für das jeweils kommende Jahr. Vereinbaren Sie aber solche Zielanhebungen mit den Führungskräften. Die Messlatten sollen auch für alle Teilorganisationen (z.B. Regionen) gleich sein. Das spornt sie mehr an. Wenn faktische regionale Unterschiede bestehen (z.B. eine Region, die wesentlich mehr Kunden in der Fläche hat als die anderen), können Ausnahmen zugelassen werden. Die Zielwerte dürfen auch durchaus ehrgeizig sein. Die Entwicklung der Zielwerte über mehrere Jahre hinweg soll ein kontinuierliches strategisches Ziel erkennen lassen.

Benchmarking

...

Zusammenfassung: Was soll mit dem Messsystem erreicht werden?

Denken Sie bei der Festlegung von Kennzahlen daran, dass die Leistungsfähigkeit Ihrer Serviceorganisation gezielt und nachhaltig verbessert werden soll. Sie müssen deshalb KPIs aus allen Bereichen verwenden.

Mit der *Leistungseffizienz* verringern Sie Durchlaufzeiten und Zeitaufwand einschließlich unproduktiver Zeiten und damit vor allem die Kosten.

Mit der *Leistungsqualität* erhöhen Sie die Kundenzufriedenheit; wobei aber auch die Leistungseffizienz den angenehmen Nebeneffekt höherer Kundenzufriedenheit beinhaltet, wenn Sie an die Einhaltung von Reaktionszeiten denken.

Die *Geschwindigkeit der Rechnungsstellung* hat fiskalische Auswirkungen durch die implizite Erhöhung des Cash-Flow.

Die Personalplanung wird kurz-, mittel- und langfristig durch verlässliche Planzahlen verbessert. Dies bezieht sich sowohl auf den Umfang des Personals im Außen- und im Innendienst als auch auf den Ausbildungsstand (die sog. Skills).

Die Mitarbeitermotivation kann durch ein Messsystem erheblich beeinflusst werden – allerdings auch negativ, wenn man es falsch angeht. Ziel der Geschäftsoptimierung ist auf Dauer auch eine Verhaltensänderung der Mitarbeiter. Bestimmte Arbeitsschritte sollen anders, schneller oder ggf. auch gar nicht mehr durchgeführt werden. Das Bewusstmachen der Fakten der einzelnen Arbeitsschritte kann und soll mit der Zeit zu höherer Effizienz führen. Es kann z.B. vorkommen, dass Mitarbeiter bestimmte Tätigkeiten, die in der Vergangenheit reine Gefälligkeiten dem Kunden gegenüber waren, in Zukunft nicht mehr tun. Dies hat positive Effekte für die Effizienz, möglicherweise auch für die Fakturierung, wenn derartige Leistungen in Rechnung gestellt werden, kann sich aber auch negativ auf die Kundenzufriedenheit auswirken. Umso wichtiger ist es, nicht nur die Umsetzung von Maßnahmen, die aus den Auswertungen gewonnen werden, sondern bereits die Einführung des Messsystems als Ganzes mit den Mitarbeitern zu besprechen.

Das Messsystem gezielt zum Erfolg führen

Neben den bisher beschriebenen Kernfaktoren beeinflussen einige weitere Bedingungen die Erfolgsaussichten eines Messsystems.

Aufwand für Datenerfassung

Für die betroffenen Mitarbeiter ist die Einführung eines (neuen) Zeiterfassungssystems zunächst einmal etwas Neues, gegen das sich Veränderungswiderstand aufbaut. Zumindest befürchten sie, Mehraufwand zu haben. Und das auch noch in einem für die Servicetechniker sehr ungeliebten Feld, dem administrativen Overhead (Stichwort ‚Papierkram‘). Gleichermäßen sind die Führungskräfte gefordert, weil sie das Zeiterfassungssystem ihrer Mannschaft „verkaufen“ müssen.

Gehen Sie deshalb gezielt und behutsam vor. Es wurde bereits auf die Notwendigkeit hingewiesen, die Mitarbeiter in die Entwicklung des Systems mit einzubeziehen. Dies ist sehr empfehlenswert.

Aufwand für Datenauswertung

Die erfassten Daten in eine auswertbare Form zu bringen ist nicht minder mit Aufwand verbunden. Zunächst müssen alle Daten in einem einzigen System gesammelt werden. Wenn Sie ein Servicemanagementsystem betreiben, lassen sich die Daten dort sammeln. Alle Mitarbeiter müssen die benötigten Daten so ereignisnah wie irgend möglich erfassen. Der Innendienst (Störungsannahme, Disponenten usw.) sofort; der Außendienst am Besten täglich, allerspätestens aber wöchentlich, wobei mindestens täglich, am Besten nach jedem Einsatz, zumindest die Daten auf Papier festzuhalten sind.

Zur Auswertung stehen entweder im Servicemanagementsystem Berichte zur Verfügung oder die benötigten Daten werden in ein Tabellenkalkulationsprogramm (etwa Microsoft Excel) extrahiert und dort weiterverarbeitet. Ein entsprechend versierter Mitarbeiter, der nicht nur das Tabellenkalkulationsprogramm beherrscht sondern auch die Geschäftskennzahlen interpretieren kann, wird dafür gesucht.

Kontrolle – Überwachung – Psychologie

Weit mehr als ein möglicher Unmut über den zusätzlichen Verwaltungsaufwand kann der psychologische Faktor „Einführung eines Kontrollmechanismus“ den Erfolg eines Messsystems negativ beeinflussen. Wie bereits erwähnt, ist dies ja in der Tat ein Ziel des Unterfangens. Entscheidend ist, wie Sie als Unternehmensleitung damit umgehen und es an die Betroffenen herantragen. Zwei probate Mittel sind dazu, die Betroffenen mit in die Entwicklung einzubeziehen – zumindest einige erfahrene Repräsentanten. Ebenso wichtig ist das Aufzeigen des Nutzens für die Mitarbeiter, der sich mittelbar und unmittelbar in einer höheren Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation und einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit zeigt.

Qualität und Verlässlichkeit der erfassten Daten

Mehr oder weniger unmittelbar mit den psychologischen Faktoren hängt die Qualität der erfassten Daten zusammen. Je mehr die Mitarbeiter den Sinn eines Zeiterfassungssystems einsehen, desto mehr werden sie selber auch dahinterstehen. Zusätzlich muss ihnen die Datenerfassung möglichst leicht gemacht werden. Sonst werden die erfassten Daten inkonsistent und mangeln an Aussagekraft.

...

Flexibilität des Systems

Da Sie mit einem Messsystem die längerfristige Leistungsfähigkeit Ihrer Organisation beeinflussen wollen, muss sich das System an sich ändernde Bedingungen anpassen können. Ihre Unternehmensstrategie ändert sich, der Markt ändert sich, die Kundenwünsche entwickeln sich. Sehen Sie deshalb eine regelmäßige Überprüfung des Systems vor, spätestens wenn Sie die Geschäftsplanung für das nächste Geschäftsjahr durchführen. Die KPIs müssen Ihnen auch bei veränderten Rahmenbedingungen aussagekräftige Informationen liefern.

Ein Problem ist dabei die Konsistenz der Datenerfassung und der darauf aufbauenden Auswertungen. Akzeptieren Sie, dass gelegentlich Brüche (Diskontinuitäten) in den Zeitreihen auftreten. Stellen Sie aber sicher, dass diese erklärbar sind.

Mitbestimmung und Datenschutz

Wenn Sie ein Zeiterfassungssystem einführen möchten, kommen Sie praktisch um die Mitbestimmung nicht herum. Im Betriebsverfassungsgesetz steht in §87 Absatz (1) Satz 6.: „Der Betriebsrat hat ... in folgenden Angelegenheiten mitzubestimmen: ... Einführung und Anwendung von technischen Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen“. Unabhängig davon, ob das geplante System tatsächlich zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle bestimmt ist, gilt allgemein die Rechtsauffassung, dass es nur dazu geeignet sein muss, um mitbestimmungspflichtig zu sein. So weit zur Rechtslage. Ob Ihr geplantes System mitbestimmungspflichtig ist, bestimmt letztlich Ihr Betriebsrat. Konkrete Hinweise lassen sich aus Gründen der Komplexität des Themas hier nicht geben. Erfahrungsgemäß sind nämlich die Servicemanagementsysteme in vielen Firmen die heikelsten mitbestimmungsrelevanten Unterfangen und dabei in erster Linie die Komponenten zur Datenerfassung in den Betrieben. Entscheidende Erfolgsvoraussetzungen erfüllen Sie:

- wenn Sie die Mitbestimmungsgremien sehr frühzeitig in die Planung mit einbeziehen,
- wenn Sie den wesentlichen strategischen Nutzen und die gesamtheitliche Zielsetzung der Auswertungen für das Unternehmen darlegen,
- wenn Sie von individuellen Auswertungen so weit wie irgend möglich absehen und diese möglichst gar nicht zulassen; eine Anonymisierung der individuellen Daten (im Fachjargon personenbeziehbare Mitarbeiterdaten) verlangt ohnehin auch das Datenschutzgesetz.

Allerdings steht der dritte Punkt in Konkurrenz zu der Zielsetzung, ein wirksames leistungsbezogenes Belohnungssystem mit einem Zeiterfassungssystem zu verwirklichen. Wenn Sie dies wünschen, müssen Sie dazu ggf. besondere Vereinbarungen mit dem Betriebsrat treffen. Möglich ist dies, aber nach allgemeinen Erfahrungen schwierig zu erreichen.

Im Sinne der relevanten Gesetze liegen in jedem Fall schutzwürdige Daten vor, wenn ein Servicetechniker mit seiner Personalnummer oder einem Namenskürzel Arbeitszeiten und Tätigkeitsnachweise erfasst. In vielen Fällen reicht es zur Anonymisierung aus, wenn der Personenbezug nicht mehr ohne weitere Hilfsmittel hergestellt werden kann (auch wenn man selbst nach ein paar Wochen noch weiß, dass ein ganz bestimmter Mitarbeiter einen speziellen Einsatz bei Kunde X durchgeführt hat).

Der Vollständigkeit halber sei hier auch noch das Bundesdatenschutzgesetz aus § 3a zitiert: „Gestaltung und Auswahl von Datenverarbeitungssystemen haben sich an dem Ziel auszurichten, keine oder so wenig personenbezogene Daten wie möglich zu erheben, zu verarbeiten oder zu nutzen. Insbesondere ist von den Möglichkeiten der Anonymisierung und Pseudonymisierung Gebrauch zu machen, soweit dies möglich ist und der Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu dem angestrebten Schutzzweck steht.“

Dies bedeutet, dass auch der betriebliche Datenschutzbeauftragte einzuschalten ist. Regelmäßig ist aber der Betriebsrat die weit höhere Hürde.

Mobile Systeme

Seit einigen Jahren und mit zunehmender Verbreitung von Datenfunkkommunikation setzen sich mobile Datenerfassungsgeräte durch. Sie arbeiten mit einer speziellen Software praktisch wie ein PC. Der Vorteil ist, dass die Geräte Taschenformat haben, weswegen sie auch als Pocket PCs bezeichnet werden. Allgemein sind sie auch als PDAs (Personal Digital Assistant) bekannt. Sie können mit einigen Einschränkungen ein Notebook-PC ersetzen. Grundsätzlich sollen die Geräte sowohl Daten empfangen als auch senden können, um die mobilen Mitarbeiter vollständig in die Datenkommunikation einzubeziehen so wie die Mitarbeiter am PC im Büro. Ein Servicetechniker kann sich damit seine aktuelle Auftragsliste herunterladen und offline seine Daten erfassen, anschließend die Daten mit dem zentralen System im Büro synchronisieren und so seine Zeiterfassung elektronisch abwickeln. Der ganz entscheidende Vorteil einer solchen Lösung ist, dass Medienbrüche und doppelte Datenerfassung vermieden werden. Der Mitarbeiter gibt seine Daten quasi unmittelbar nach Abschluss eines Einsatzes ins System ein. Auf diese Weise erreichen Sie eine deutlich höhere Datenqualität für Ihre Auswertungen und reduzieren den „Papierkram“.

...

Mit Prozessinnovation zum Erfolg

Die Unternehmensberatung Accenture schreibt in ihrer Studie zum Innovationsstandort Deutschland: "Ist Wissen wirklich Macht? Die deutsche Wirtschaft in der Umsetzungsphase." vom Februar 2004, dass es heute nicht mehr ausreicht, die Wettbewerbsfähigkeit nur mit Produktinnovation zu erhalten. Eine der Schlussfolgerungen ist, dass Prozessinnovation hinzukommen muss. Man versteht darunter, nicht nur Geschäftsabläufe zu straffen und effizienter zu machen, sondern sie mit neuen Ideen und Konzepten zu modernisieren. Dies betrifft insbesondere natürlich den Service.

Weiter heißt es in der Studie, dass im Service in den untersuchten Unternehmen im Durchschnitt 31% Leistungssteigerungspotenzial steckt – rund ein Viertel mehr als in anderen Unternehmensfunktionen. Leistungssteigerung in diesem Sinne meint aber nicht Kostenreduzierung sondern eine reale Ausweitung des Dienstleistungsangebots.

Ein ganz wesentliches Ergebnis der Studie ist aber, dass es den deutschen Unternehmen an der tatsächlichen Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse mangelt. Da nutzen auch die besten Ideen nicht, wenn sie nicht zur systematischen Optimierung des Geschäfts umgesetzt werden. Sorgen Sie deshalb dafür, dass Ihr Messsystem die Basis für die Steigerung Ihres Geschäftserfolgs wird. Die Messungen gewinnen dann lebendige Bedeutung, wenn es dem Management gelingt, den Kreis zu schließen und die positiven Auswirkungen auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter zu demonstrieren.

Praxis - Berater "Kosten senken - jetzt!"

Effizienz steigern im Kundendienst durch konsequente Zeiterfassung

© Copyright 2005 Verlag Praktisches Wissen GmbH

<https://ssl.kundenserver.de/secureform.de/shop/vpw/index.php?action=art&id=72&kid=1&rid=0>

Ihr Praxis-Berater für perfektes Kosten-Management

© Copyright Mai 2005 VPW Verlag Praktisches Wissen GmbH

Marlener Straße 2, Postfach 2505,
77656 Offenburg
Telefon: 07 81 / 60 53 00
Telefax: 07 81 / 5 98 25

E-Mail: info@vpw.de
Internet: www.vpw.de

Herausgeber: Dr. Ralf Koschut