

## Qualitäts-Scorecards als Steuerungsinstrument für Unternehmen

Die **Balanced Scorecard** (BSC) hat sich als Instrument, die Aktivitäten einer Organisation im Hinblick auf ihre Vision und Strategien messbar zu machen, bewährt. Über die Kennziffern in der BSC wird es möglich, die Entwicklung von Zielgrößen im Rahmen einer Strategie zu verfolgen. Auf diese Weise ermöglicht die BSC dem Management, nicht nur die finanziellen Aspekte zu betrachten, sondern auch strukturelle Frühindikatoren für den Geschäftserfolg zu steuern.

Das das Thema Qualität im Kundenkontakt eine wichtige Zielgröße für Unternehmen ist, bietet sich auch für dieses Thema der Einsatz von Scorecards an. Scorecards helfen,

- das Reporting von Qualitätsdaten zu vereinfachen,
- Qualität als Steuerungsgröße auf allen Organisationsebenen zu verankern und
- Zielerfüllung im Rahmen einer Strategie messbar zu machen.

An Hand eines (verfremdeten) Fallbeispiels beleuchten wir, wie der Einsatz von Scorecards für Qualität im Kundenkontakt in der Praxis aussehen kann.

Eine Direktversicherung gestaltete den Kontakt zu ihren Kunden im wesentlichen telefonisch und über das Internet. Sichtbar wurde die Qualität im Kundenkontakt zum Einen über die subjektiv empfundene Kundenzufriedenheit mit den Kernprozessen im Unternehmen (Neuabschluss, Serviceinteraktion, Leistungsfall). Zum Anderen wurde die objektiv messbare Qualität der Leistungen im eigenen Kundenservicecenter als Zielgröße für Qualität definiert.

Das Unternehmen strebte an, die verschiedenen Messergebnisse der Qualität zu verknüpfen und über eine regelmäßig zu erstellende Qualitäts-Scorecard sichtbar zu machen. Die Scorecard sollte nicht nur auf Gesamtebene, sondern auch auf Prozessebene und für einzelne Unternehmenseinheiten (Sparten, Call Center) Qualität messbar machen. Sowohl die Messung als auch das Reporting sollten einfach und kostengünstig sein.

Der Balanced Scorecard-Ansatz erfordert eine Operationalisierung der Qualitätsziele und ein Herunterbrechen auf die Organisationseinheiten, so dass das Erreichen der Ziele dezentral gesteuert werden kann. Zu diesem Zweck wurden in Workshops die Qualitätsziele auf Unternehmensebene definiert und die Subziele für die Einheiten abgeleitet. Daraus wurde bestimmt, welche Scorecards auf welchen Ebenen zu erstellen sind und welche Informationen diese enthalten müssen.

Die Messung der Kundenzufriedenheit erfolgte über Zufriedenheitsbefragungen. Hierzu wurden vierteljährlich Daten erhoben. Die Qualitätsmessung in den Service Centern wurde über Mystery Calls durchgeführt. Dabei wurden monatlich Daten generiert. Alle Daten wurden über das Qualiance-Reportingwerkzeug aievas® erhoben und mittels eines Indexmodells ausgewertet. Die Verantwortlichen in den Organisationseinheiten im Kundenkontakt konnten direkt auf die Ergebnisse zugreifen.

Um regelmäßig Qualitätsdaten zur Verfügung stellen zu können, muss der Aufwand für die Datenauswertung möglichst minimiert werden. Es lag daher nahe, die Scorecards als Berichtsvorlage im Reportingsystem abzubilden. Dabei wurden die Scorecards inhaltlich und grafisch erstellt und mit Bezügen auf die Datenbanken versehen. Es wurde somit möglich, auf allen Ebenen auf Knopfdruck die jeweils aktuellen Zahlen zu integrieren und die Scorecards aktuell abzurufen.



Im Fallbeispiel wurde eine Managementscorecard definiert, die auf einer hohen Aggregationsebene alle Daten zusammenfasst. Diese wird von einem Assistenten der Geschäftsführung regelmäßig abgerufen. Weiterhin gibt es Prozessscorecards, die den Verantwortlichen für die Prozesse, z.B. im Neukundengeschäft oder im Kundenservice, regelmäßig Rückmeldungen über den Qualitätsstatus geben. Diese Prozessscorecards integrieren Informationen aus der Messung der Kundenzufriedenheit und der Qualitätsmessung mittels Mystery Calls. Die Einheitsverantwortlichen in den Servicecentern erhalten für ihre Einheiten eigene Scorecards, die sich nur auf ihre Leistungen beziehen.

Da sich alle Daten aus den gleichen Datenbanken speisen, bauen alle Informationen aufeinander auf. Das Unternehmen erhält auf allen Ebenen regelmäßig Rückmeldungen zum Qualitätsstatus und kann darauf aufbauend die Zielerreichung steuern. Das Instrument hat sich als probates Mittel erwiesen, Qualität kosteneffizient zu messen und gezielt weiter zu entwickeln.

Wenn auch Sie für Ihr Unternehmen ein vergleichbares Scorecardkonzept umsetzen wollen, so sprechen Sie uns bitte an. Wir unterstützen Sie bei der Konzeption, Messung und Umsetzung der Scorecards.