



Marktanforderungen an Berater, Trainer, Coaches: Messbarkeit von Beratungen

Kostendruck, steigende Anforderungen: Die passenden Mess- und Kennzahlensysteme zu finden und zu etablieren, ist oft match-entscheidend und eine echte Herausforderung für Kunde und Dienstleister.

«Wer misst, misst Mist» – Diese Weisheit aus dem Elektrotechnikunterricht in der Gewerbeschule ist auch heute noch aktuell und vor allem auch in Betriebswirtschaft und Management absolut zutreffend. Es gibt wohl nichts anspruchsvolleres, als richtig zu messen und die Resultate sinnvoll zu interpretieren. Im buchhalterischen Umfeld ist das vielleicht noch eher möglich, aber wie misst man Unternehmenskultur, Kundengespräche, Führungstätigkeit, Motivation, Beratertätigkeit und Coaching eines Mitarbeiters? Und ist dann eine gemessene Kennzahl, z.B. die durchschnittliche Länge eines Callcenter-Kundengesprächs (Beispiel: 45 Sekunden Dauer, Branchendurchschnitt = 52 Sekunden), wirklich dienlich und nützlich?

Die Messgrößen im Kontext interpretieren

In diesem Beispiel auf den ersten Blick schon. Weiss man aber, dass die Callcenteragents, um die guten Messresultate zu erhalten, aus erkannter Kundenzufriedenheit die notwendigen 3 Minuten Gesprächsdauer für einen erfolgreichen «Win-back» (Kundenrückgewinnung) nicht investieren, ist das Ganze eine schlechte Leistung. Ein verändertes Messsystem, mit zusätzlicher Erfassung spezieller Kundenrückgewinnungsgespräche, wäre hier dringendst notwendig.

Wie in der Medizin entscheidet die Dosierung, auf die aktuelle, individuelle Situation angepasst, ob die Messung produktiv oder kontraproduktiv wirkt.

Konkret sein, Ziele operationalisieren

Im Alltag der Kunden und der Berater, Trainer, Coaches, aber auch z.B. Bürger und Politiker fällt auf, dass es eine fast schon unheimliche Abneigung zu ganz konkreten Vorstellungen zu geben scheint. Entsprechend schwammig heisst es: «Es soll besser werden.»

Oder: Wir wollen die Kundenzufriedenheit steigern. Genauso unpräzise werden Zielvorgaben, Projekte und Arbeitsanweisungen formuliert.

Die Ursachen dafür scheinen einerseits darin zu liegen, dass es uns allen schwer fällt, schon im ersten Kontaktgespräch sofort auf den Punkt zu kommen; es braucht da viel Vertrauen und manchmal auch mehrere Anläufe. Andererseits fehlen auch häufig wichtige relevante Informationen seitens des Kunden und er hält sich unbewusst zurück, um solchen und anderen Unzulänglichkeiten auszuweichen. Dieses Thema wäre sicher einmal eine Diplomarbeit wert...

Auch lässt sich nicht jeder so gerne von anderen Personen Feedback geben. Erstaunlicherweise sind das häufig Berater, Trainer, Coaches.

Die Katze im Sack kaufen?

Im Zeitalter der Transparenz, dem allgegenwärtigen Kostendruck, der verschärften Wettbewerbssituation und der schnelleren Entscheidungsfindung werden die Offerten und Angebote, welche klare und fassbare Wirkung und Argumente für die aktuelle Situation aufzeigen, bevorzugt. Wie lässt sich das erreichen?

Die Frage nach bereits bestehenden Vorgaben aus Jahreszielvorgaben, Qualitätsmanagement, Budget, Mitarbeiterführungssystemen wie MbO, Projektaufträ-



gen, Memos etc. bringt schliesslich die Basisangaben ans Licht. Es ist manchmal erstaunlich, wie viel eigentlich schon vorhanden ist! Bei den Vorgesprächen lassen sich diese dann gut mit zusätzlichen, für die Aufgabe oder den Auftrag notwendigen Messgrössen ergänzen. Je mehr auf Bestehendem aufgebaut wird, desto grösser ist die Akzeptanz.

Vorschläge machen, Impulse geben

Es bewährt sich immer wieder, wenn zum Auftrag oder Projekt aus früheren, ähnlichen Situationen Beispiele vorbereitet und eingebracht werden. Dies belebt den Dialog, gibt Impulse und Sicherheit. Auch eine Liste mit einer Sammlung von Kriterien, Messgrössen etc. zu den verschiedensten Themen dient der Übersicht.

Im Dialog mit dem Kunden kann gleich die Gesamtnutzen/-kostenübersicht erstellt werden. Dies dient dann einerseits dem Berater als Basis für die Offerte und andererseits dem Kunden als internes Argumentarium und Kommunikations-Mittel für Betroffene und Entscheider. Diese Teamarbeit hat höchste Akzeptanz und ist sehr aussagekräftig. Lässt sich sogar noch der ROI (Return on Invest, Amortisation der Ausgaben) festlegen, dürfte einer Auftragsvergabe nichts mehr im Wege stehen und es besteht eine gute Basis für eine erfolgreiche Beratung.

Checkliste zur Vorbereitung auf die Wirksamkeits- und Qualitätsmessung bei Beratungen, Coaching und Trainings

- Verfüge ich über einen alles umfassenden, aktuellen Businessplan/Projektbeschreibung?
- Kenne ich das Qualitätsmanagement?
- Sind alle Messgrössen, Ziele, Erwartungen genügend operationalisiert (Menge, Fr., Kg, Zeit, Anzahl etc.)?
- Welche Wirkung wünschen sich die (alle!) Beteiligten und Betroffenen?
- Kenne ich die aktuellen, persönlichen Zielvereinbarungen (MBO, Führen durch Zielvereinbarung)?
- Kenne ich die in dieser Branche üblichen Benchmarks (Vergleichszahlen)?
- Kenne ich das wirkliche Bedürfnis und die Motivation meiner Auftraggeber?
- Kenne ich das wirkliche Bedürfnis und die Motivation der Mitarbeiter?
- Betreffen die Ziele / Kennzahlen alle Bereiche (nicht nur betriebswirtschaftliche)?
- Welche sinnvollen Messgrössen könnten bei dem Auftrag gleich als Zusatznutzen etabliert werden?

Messbarkeit als Teil der Unternehmenskultur

Der Nachweis der Wirksamkeit oder der Qualität hat nicht in allen Branchen den gleich hohen Stellenwert. So wurde die Einführung eines Qualitätsmanagement-

systems in einer Organisation über Jahre hinweg verhindert, weil sich ein Verantwortlicher mit Durchlaufzeiten und anderen Messgrössen nicht messen lassen wollte.

Wenn den Betroffenen gezeigt wird, wie sie selbst von den Messgrössen profitieren können, indem sie sich intern wie extern besser «verkaufen» und argumentieren können, erhält man die notwendige Unterstützung und erzeugt Mitarbeitermotivation.

Was erwartet der Kunde?

Eine Auftragsvergabe ist durch die verstärkten internen Kostenkontrollen nicht einfacher geworden. Deshalb erwartet der Kunde dabei Unterstützung im internen Auftragsvergabe-Prozess. Klare Aussagen über Wirkung und Nutzen helfen. Ein Beschrieb der Nachkalkulation und Messung der Wirksamkeit zum Abschluss und ein «Review» (Rückblick) steigert das Vertrauen, entspricht dem Gedanken des Qualitätsmanagements und gibt Sicherheit.

Die Bedeutung der Argumentation des Kosten-/ Nutzenverhältnisses und der Wirkung wird im Umfeld des Kostendruckes immer wichtiger...

Die Wirksamkeit in all seinen Facetten wie Mehrertrag, weniger Kosten und Verluste, bessere Auslastung, höhere Kundenbindung, schnellere Veränderungen usw. müssen schon vor der Erteilung eines Auftrages möglichst messbar, konkret und im Detail bekannt sein. Dies bedingt umfassende Informationsbeschaffung, Vorbereitung und effiziente Akquisitionsgespräche im Vorfeld. Dies ist zwar eine Vorleistung; bietet aber die Gelegenheit, sich als fachkompetenter Partner zu qualifizieren.

Zwei Fallstudien finden Sie im Internet unter:

www.coach24.ch/fallstudie_1-06.pdf

www.coach24.ch/fallstudie_2-06.pdf

Qualifizierung des Anbieters...

In Ausbildungs-Seminarien für die Einkäufer von Dienstleistungen in grösseren Organisationen wird angeregt, sich auf die Messung der Wirksamkeit, Nachhaltigkeit, Umsetzung und den Transfer in den Alltag zu konzentrieren. Die Anbieter werden entsprechend befragt (eine Art oder Teil eines Assessments) und als starke Bewertungspunkte gewertet.

Je fassbarer und konkreter die Kennzahlen des passenden Messsystems sind, desto einfacher und erfolgreicher wird sich die Dienstleistung erbringen lassen!

Fazit

Keine Scheu vor der Realität! Der anfänglich etwas höhere Aufwand kommt in Form besserer Resultate mehrfach zurück! Und so möchte ich das eingangs aufgeführte Zitat umformulieren in:

«Wer misst, weiss was ist...»

Heinz Oftinger



Fallbeispiel 1: Stärkere Marktleistung im Bürofachgeschäft

Zielvorgabe

Ein seit langem etabliertes und erfolgreiches Bürofachgeschäft investierte in die Umsetzung einer «go-market» Strategie (Inhaber zusammen mit Geschäftsführer, nur wenig Unterstützung durch externen Branchenberater) mit der Zielsetzung, durch stärkere Marktbearbeitung und verbesserter Verkaufskommunikation im Ladengeschäft 20 % mehr cash-flow (Ertrag) zu erzielen.

Vorbereitende Massnahmen

Der Berater und Coach konkretisierte in einem Workshop mit den Inhabern und dem Geschäftsführer die nur teilweise operationalisierten Zielsetzungen und ergänzte die bisherigen «Buchhaltungs»-Kennzahlen mit solchen aus Marktbearbeitung, Kundenfeedback, Prozessablauf etc.

Kennzahlensystem

Das Coachinghonorar setzte sich aus einem Grundhonorar plus Bonus für mehrere, gemeinsam nach Abschluss bewerteten Erfolgskriterien (Erfüllung 0 bis 100 %) zusammen: z.B. Mitarbeiterstimmung, Umgang Inhaber – Geschäftsführer, Führungsverhalten Geschäftsführer, Fluktuation, Absenzen, Kundenfeedback, Zielerreichungsgrad.

Vorgehen

Der Berater und Coach moderierte einen bestens vorbereiteten «Kick-off»-Anlass, an dem die Messgrössen und Massnahmen motivierend kommuniziert und vereinbart wurden. Danach startete ein «Gruppen-Fachcoaching/Training» für die Mitarbeiter (4x) und ein Coaching (8x) für den Geschäftsführer. Dazwischen fanden mit den Inhabern regelmässige, kurze Info/Feedback-Gespräche statt, welche den Charakter eines informalen «Minicoachings» hatten.

Erfolg

Innerhalb von 6 Monaten wurden die Erwartungen aller Beteiligten grösstenteils erfüllt. Auch seitens Kunden, Lieferanten und Wettbewerber wurden die Veränderungen wahrgenommen. Die Kosten für Trainer und Berater zahlten sich aus dem Mehrertrag schon nach 3 Monaten aus. Als zusätzlichen Nutzen ergab sich eine positive Veränderung in der Unternehmenskultur und kundenorientierteren Prozessen. Der Geschäftsführer wurde an der Firma später sogar beteiligt.

Fallbeispiel 2: Reorganisation in Verwaltung

Die Reorganisation wurde mittels externer Beratung und Workshops konzeptionell bis zur Umsetzung durchgeführt. Dann entschied der interne Projektleiter, dem frisch beförderten Vorgesetzten (ohne Führungserfahrung) in einer Schlüsselposition ein Coaching als zusätzliche Unterstützung zu ermöglichen.

Vorbereitende Massnahmen

Im Vorgespräch wurde die Nützlichkeit einer zusätzlichen «Umsetzungsdesign»-Beratung (1x) erkannt und als Basis für das Coaching durchgeführt.

Kennzahlensystem

Das Kennzahlensystem des Projektes wurde übernommen und mit zusätzlichen Kriterien/Messgrössen seitens Projektleitung und des betroffenen Vorgesetzten ergänzt, z.B.: persönliche Befindlichkeit, Stresssymptome, Einbezug Mitarbeitende, Führungsverhalten, Visualisierung, Erfolg einzelner Anlässe/Aufgaben, neu angewendete Methoden/Tipps, Feedback Mitarbeiter/Projektleiter, pers. Einstellung zu vermeintlichen Schwächen/Stärken.

Vorgehen

Es fanden regelmässige Coachingtreffen (6x) mit Themen (inkl. Abgabe von Hintergrundinfo dazu) zum aktuellen Stand des Projektes statt. Schwergewicht lag auf dem Operationalisieren von Zielen, was aus dem Coaching heraus direkt in die Alltagsarbeit transferiert wurde.

Erfolg

Die Umsetzungsphase wurde ohne Reibung und Enttäuschungen abgeschlossen. Der Vorgesetzte profitierte durch schnellere Entwicklung seiner Führungskompetenzen. Die Veränderungen sind in den Alltag eingezogen und der Teamgeist wurde gefördert.

Kosten-Nutzen-Verhältnis dieser Beratungsdienstleistung

- Durch dieses Coaching kann dieses Jahr auf die Teilnahme am Führungsweiterbildungskurs verzichtet werden. Ersparnis: Teilnahmegebühr von Fr. 2850.–, Fr. 150.– Spesen und Transportaufwand, sowie 8 Stunden eigene Arbeitszeit, also insgesamt Fr. 3600.–.
- Die angestrebte Verbesserung der Mitarbeiter-Fluktuation um 15 % entspricht hier einer Einsparung von Fr. 14500.– für weniger Einarbeitungsbetreuung, Inserate, Einstellungsgespräche, Unproduktivität und Qualitätsprobleme.
- Beratungs-/Coaching-Honorarsystem mit Bonusanteil: Grund-/Basishonorar = Fr. 180.–/h. Nach Auftragsabschluss beurteilen Berater/Coach und Kunde gemeinsam die Wirkung und bestimmen zusammen die Boni (Skala 1–10 %; diverse Beispiele aus verschiedenen Projekten):

a) Hat sich die Anzahl Kundenbesuche von 20 auf 40 erhöht?
 Bonus = 100 % = Fr. 600.–; erreicht:
 30 = 50 %, entspricht Fr. 300.–

b) Hat sich Frau X für weitere 2 Jahre «verpflichtet»?
 Bonus = 100 % = Fr. 500.–; erreicht?
 Ja = 100 %, entspricht Fr. 500.–

c) Hat sich das Verhalten von Herrn X spürbar in Richtung *initiativ, proaktiv, konkret, konsequent, dynamisch verändert*?
 nein wenig öfters ja, immer

- Der Offertstellungsaufwand beträgt 4,5 Stunden. Aus 33 % (Abschlussquote) der Offerte entsteht jeweils ein Auftrag. Somit beträgt der Offertaufwand pro Auftrag 13,5 Stunden. Eine Abschlussquote von ca. 60 % bringt aktuell eine jährliche Aufwandreduktion von 280 Stunden (bei Fr. 65.–/h = Fr. 18200.–).
- Die Reduktion der Prozesse von 8 auf 5 Schritte bringt eine Verbesserung von 20 % der Durchlaufzeit und eine Ersparnis von X Stunden; dies bei höherer Flexibilität.

Vergleich vorher/nachher

Eigenschaft/ Ereignisse	vorher	nachher	Wirkung	Wert
Anzahl unangenehme Stresssituationen pro Woche	25	8	Gesteigerte Motivation	Höhere Leistung 5 h zu Fr. 45.–
Reklamationen/ Probleme	5 pro Woche	1–2	4h Zeiterparnis	+Image
Anzahl Kundenkontakte pro Monat	33	110	Stärkere Kundenbindung	10 % Mehrumsatz
Anzahl Akquisitionskontakte	1 pro Woche	5	Steigende Kundenbasis	Umsatzverdoppelung
Verhältnis Offerten zu Aufträgen	10 : 2	10 : 5	Zeitersparnis Offerterstellung	1 Jahressalär Verkäufer

Gesamtkosten Reorganisationsprojekt:

Interne Vorbereitung, Ziele, Rahmenbedingungen festlegen	25h	50.–/h	1250.–
Auswahl externer Partner	15h	50.–/h	750.–
Kosten externer Lieferant	50h	250.–/h	10000.–
Direkter interner Aufwand zur Unterstützung Lieferant	70h	50.–/h	3500.–
Interner Aufwand Mitarbeiter	150h	50.–/h	7500.–
Zusätzlicher Aufwand von anderen externen Partnern/Lieferanten			4000.–
Einkauf externer Kapazität während des Projektes (Temporäre)	100h	40.–/h	4000.–
Einbussen an Marktleistung infolge des Projektes			20000.–
Totalkosten			51000.–