



3 Schritte zu einem guten Budget im Kundendienst

Ein gutes Budget in «normalen» Zeiten zu erstellen ist für einen Kundendienstleiter anspruchsvoll, aber in der derzeitigen Situation, während COVID-19, ist es noch schwieriger ein gutes Budget zu erarbeiten. Viele Faktoren in Bezug auf Marktentwicklung, Kundenverhalten und Auslastung sind unberechenbarer, und volatiler geworden und lassen sich kaum ermitteln. Hatten Sie schon Gelegenheit, die aktuelle Marktsituation zu beurteilen? Kennen Sie die Situationen Ihrer wichtigsten Kunden?

Selbst diese, vermeintlich leichten, Aufgaben sind derzeit eine Herausforderung Daher wird die diesjährige Budgetierung eine spezielle werden.

Eines der typischen «Hamsterräder» in einem Unternehmen, speziell im Kundendienst, ist die Budgetphase. Wer kennt das nicht: Jeden Herbst die gleichen Prozeduren, auch was den Bereich des Kundendienstes betrifft. Es stellt sich daher die Frage, ob Sie es sich in diesem Jahr auch einfach machen und ihren «Standard»-Prozess verwenden oder ob Sie sich weiterentwickeln wollen. In beiden Fällen sollte das Budget die Aufmerksamkeit erhalten, welche es auch verdient.

Hamsterrad oder optimierter Prozess?

Ist es nicht schwierig, zu erkennen ob man im Hamsterrad ist oder nicht? Sicherlich, zuweilen merkt man gar nicht ob «Routine» schon als Hamsterrad gilt, oder ob es sich um einen optimierten Prozess handelt.

Meine Erfahrung zeigt, dass es einige Anzeichen gibt, welche Ihnen aufzeigen, dass Sie in der Budget-Phase für den Kundendienst im Hamsterrad sind oder es sich um einen optimierten Prozess handelt:

Überprüfen Sie mit den folgenden Punkten ob Sie im Hamsterrad gefangen sind:

- » Wenn das Budget als notwendiges «Übel» angesehen wird und nicht als Hilfsmittel zur Zielkontrolle.
- » Wenn es den Vorgaben des Vorgesetzten entspricht und nicht Ihrer persönlichen Meinung und Berechnungen.
- » Bei jedem Quartalsbericht suchen Sie nach Begründungen, warum es nicht eingehalten werden konnte.
- » Wenn Ihnen das Budget egal ist und es nur für die Finanzabteilung ausgearbeitet wurde.
- » Sie haben keinen Plan, um die Situation signifikant zu verbessern.

Falls Sie mehrere dieser Anzeichen mit Ja beantworten, könnten Sie tatsächlich im Hamsterrad sein. Gerade als Kundendienstverantwortlicher oder als Manager, ist es oft nicht einfach, sich diesen Fragen zu stellen.

Die nachfolgenden Schritte können eine Hilfe sein, um aus dem Hamsterrad rauszukommen:

Übernehmen Sie den «Driver-Seat» für IHR Budget

Ein Budget orientiert sich an der Vergangenheit, um einen Orientierungspunkt zu erhalten, sowie an der marktwirtschaftlichen Zukunft Ihres Unternehmens oder noch wichtiger, der Ihrer Kunden. Um ein Budget zu erstellen, müssen die Voraussetzungen der Situation holistisch betrachtet werden. Dabei stehen Ihre Kunden im Zentrum, denn das Budget ist von deren Nachfrage an Dienstleistungen und Produkten aus dem Kundendienst abhängig. Also ist es notwendig, sich persönlich einen Überblick zu verschaffen wie Ihre Kunden sich auf die kommende Zeitperiode einstellen. Dies, zusammen mit den Informationen aus den vergangenen Budgetperioden, ergibt einen ersten Anhaltspunkt, in welche Richtung sich das Budget bewegen könnte. Bei der Betrachtung der Kunden- und Marktsituation kann auch eine einfache Befragung beigezogen werden, sofern die Kunden bereit sind solche Informationen mit Ihnen zu teilen. Wichtiger ist, dass bei persönlichen Gesprächen die Situation und Ausblick besprochen werden kann. Dabei sind alle Endkundensegmente, also die Kunden Ihrer Kunden, im Verhältnis zum Marktsegment zu betrachten. Nur so ist eine gesamtheitliche Beurteilung möglich.

Nebst den Kunden müssen auch die internen Informationen aus dem Verkauf, sofern solche vorhanden sind, in das Budget einfließen. Wobei die Zahlen aus dem Verkauf immer mit sehr viel Vorsicht zu betrachten sind, denn diese Zahlen werden erst nach der Garantiezeit als aktiver Posten im Kundendienst wirksam. Bis dahin sind solche Daten oft als Aufwand, z. Bsp. Garantiarbeiten, zu verbuchen und somit negativ im Budget.

Also, stellen Sie sich folgende Fragen, bevor Sie mit dem Budget im Kundendienst beginnen.

- »» Wie gut kenne ich die Situation meiner Kunden?
- »» Wie wird die Marktentwicklung der Kunden wahrgenommen?
- »» Welche Faktoren können das Budget noch beeinflussen?

Werden Sie aktiv, wenn es darum geht IHR Budget zu erstellen, denn am Ende müssen auch SIE dafür geradestehen.

Dein Team

Ein Budget alleine im stillen «Kämmerlein» auszuarbeiten ist möglich, aber nicht sinnvoll. Ihr Team an der Front zum Kunden sind jene, die das Budget auch umsetzen. Oft ist es so, dass diese Mitarbeiter einen sehr guten «Draht» zum Kunden haben und somit über Informationen verfügen, an welche Sie nur schwer rankommen.

Binden Sie Ihr Team in den Budget Prozess ein.

In der Regel ist dieser Schritt der Wichtigste und gleichzeitig auch der Einfachste – so scheint es auf den ersten Blick. Aber auch dieser Schritt hat seine Tücken. Sie wissen genau, was Sie wollen und in welche Richtung es geht, oder gehen sollte. Warum benötigen Sie also noch ein Team dazu? Gute Frage!

Beim ersten Mal fühlen Sie sich alle Beteiligten sicherlich unwohl und überfordert, denn es ist neu, eine aktive Rolle innezuhaben. Führen Sie Ihr Team daher wie ein Projektleiter und nicht als Vorgesetzter. Sie werden erstaunt sein, wie das Budget-Projekt Team aufblüht.

Verantwortung können Sie nicht abgeben oder delegieren – lassen Sie sich aber dabei unterstützen - auch bei Entscheidungen. Oft sind die Mitarbeiter besser als erwartet. Kommunizieren Sie aktiv im Team – aber auch mit Ihren Kunden – wo Sie genau hinwollen. Gehen Sie raus und sprechen Sie darüber. Alle involvierten Parteien, interne wie externe Stellen, sind für Sie künftig ein Teil Ihres kleinen Teams, welches sich gegenseitig hilft, definierte Ziele zu erreichen - denn darum geht es am Ende. Gemeinsam erarbeitete Budgets werden von allen Beteiligten besser angenommen, besonders auch wenn es um die Unternehmens- Bereichs- oder persönlichen Ziele geht.

Befähigen Sie Ihr Team für den Budget-Prozess - damit entlasten Sie sich am Ende selber.

Entwickeln Sie ein System

Drehen Sie nun den Spieß um und schaffen sich ein eigenes Budget System, Prozess, Ablauf – nennen Sie es wie Sie wollen, solange es für Sie passt und zielführend ist. Damit Sie von vornherein nicht im «Hamsterrad» landen, sollte dies so viele dynamische Elemente beinhalten, wie es Sinn macht.

Nehmen Sie Ihr Budget als Leitfaden und KPI, welcher nicht nur bei Bedarf hervorgeholt und überprüft wird, sondern auch bei Team Meetings regelmässig auf der Agenda steht. Damit binden Sie auch das Team in den Regelkreis ein und fühlt sich somit auch, bis zu einem gewissen Punkt, mitverantwortlich.

Nehmen Sie den Budgetprozess als Herausforderung, aber auch als Chance an, etwas zu bewegen. Je aktiver Sie sind, desto mehr bestimmen Sie auch die Richtung. Die Erstellung des Budgets kann begeistern, muss aber nicht. Das Gleiche gilt für Ihr Team. Jedoch gesichert ist, dass wenn das Budget und die daraus folgenden Massnahmen und Schritte erfolgreich sind, wird sich Genugtuung und ein bisschen Begeisterung breitmachen. Geniessen Sie den Erfolg.

Seien Sie fokussiert und beachten Sie dabei: Dies ist nicht eine einmalige Angelegenheit, sondern bedarf regelmässiger 'Verbesserung', d.h. fokussieren Sie sich auch darauf, den Fokus kontinuierlich zu schärfen.

Kommentare oder Fragen zu diesem Thema, schreiben Sie mir bitte auf rene.riedener@servex-riedener.ch.

Ich freue mich auf anregende Dialoge.

Herzliche Grüsse,
Rene Riedener