

Messen von Customer Experience: Chance zum besser werden

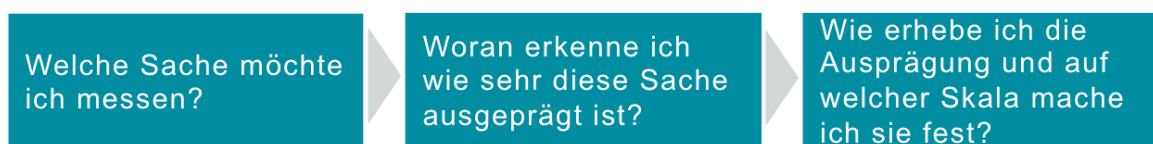
Stimmt AG | Helmut Kazmaier | Dezember 2011

Das Thema Messen wird in der Customer Experience Community viel diskutiert. Einige Entscheidungsträger brauchen noch belastbare Zahlen, bevor sie in ein Customer Experience (CX) Projekt investieren. In anderen Unternehmen ist bereits eine CX-Strategie entwickelt, sind Prozesse designt und die Mitarbeiter ausgebildet. Nun muss belegt werden, dass es einen Return on Investment gibt. Denn entgegen einiger Vorurteile ist die Fokussierung auf das Kundenerlebnis keine altruistische Liebhaberei, sondern verfolgt den Zweck, durch bewusste Gestaltung von Rahmenbedingungen das Kundenverhalten zu beeinflussen. Angenehmerweise dient das den Kunden wie auch den Unternehmen. Die einen haben bessere Erlebnisse und die anderen profitieren von mehr Geschäft.

Was bedeutet eigentlich «messen»?

„Messen“ heisst nichts anders als einen definierten Sachverhalt zu erheben und jeder Erhebung einen Zahlenwert zu zuweisen. Eine solche Messung muss drei Kriterien genügen. Sie muss objektiv sein, also unabhängig vom Beobachter. Sie muss reliabel sein, also bei Wiederholung unter gleichen Bedingungen das gleiche Ergebnis liefern. Und sie muss valide sein, d.h. tatsächlich den zu untersuchenden Sachverhalt abbilden. Will ich das Kundenerlebnis eines Restaurantbesuchs messen, messe ich nicht, wie sehr die Leute eine bestimmte Restaurantkette mögen, wie sehr ihnen eine bestimmte Interaktion gefallen oder wie sehr ihnen das Essen geschmeckt hat - obwohl das natürlich alles Dinge sind, die die CX beim Dinner von gestern Abend beeinflusst haben. Ich muss sicher sein, dass meine CX-Messung mehr repräsentiert als die einfache Zufriedenheit.

Die Validität besonders kritisch im Zusammenhang mit Customer Experience. Man muss sich im Klaren sein, welchen Sachverhalt man messen möchte, welche Daten diesen Sachverhalten repräsentieren (Validität) und schlussendlich wie diese Daten erhoben werden können.



Beispiel: Net Promoter Score (NPS)



*Der eigentliche Wert berechnet sich aus der Differenz der Promotoren (9-10 Rating) und der Detraktoren (1-6 Rating). Die Indifferenten (7-8 Rating) werden ignoriert.

Wie messen wir CX?

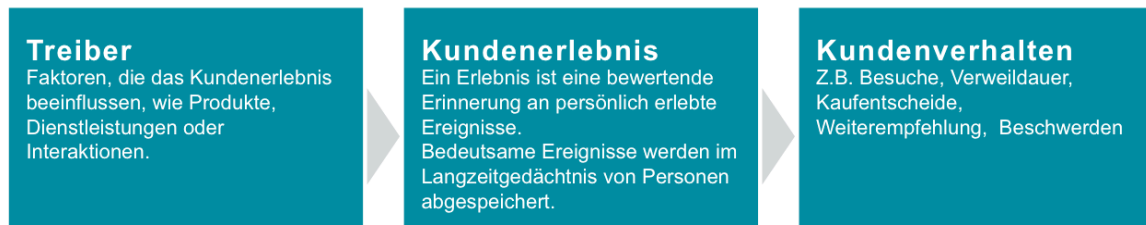
Grundsätzlich gilt folgender Dreisatz: Es gibt Treiber (Einflussfaktoren), die das Kundenerlebnis beeinflussen. Das Kundenerlebnis - die Summe aller bewerteten, bedeutsamen Ereignisse im Langzeitgedächtnis der Kunden - beeinflusst wiederum deren zukünftiges Verhalten. In CX Projekten sollte man diesen Dreisatz vom Ziel ausgehend betrachten und sich fragen:

- Welches Verhalten möchte ich beim Kunden fördern?
- Welches Kundenerlebnis unterstützt dieses Verhalten?
- Und schliesslich: Welche Treiber begünstigen jenes Kundenerlebnis?

Die letzte Frage kann man für jede Interaktion an jedem Touchpoint stellen.

Ein konkretes Hilfsmittel ist zum Beispiel die Kundenerlebniskette oder Customer Journey. Man illustriert all die Ereignisse, die ein Kunde im Rahmen eines bestimmten Zeitabschnittes hat, beispielsweise beim Kauf eines Produktes. Wie entscheidet er sich für den Kauf? Was erlebt er in der Filiale? Was ist davor passiert? Mit welchen Teilen des Unternehmens hat der Kunde überhaupt Kontakt? Durch Befragung der Kunden zu ihren Erlebnissen in emotionszentrierten Interviews kann man Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ereignissen, deren Bewertung durch die Kunden und schlussendlich den Einfluss auf das Gesamterlebnis erheben. Auch lassen sich Emotionen mittels Selbsteinschätzung, z.B. auf dem Gefühlsstern von Stavemann, quantifizieren. Unmittelbare Wirkungszusammenhänge lassen sich somit zeigen. So kann man auch schon mal experimentieren: Verändern wir doch mal A und schauen wir, ob sich B auch ändert! Allerdings hat dies seine Grenzen: Die Hypothese «Wenn wir die Kunden mit einem Lächeln begrüßen, steigt der Umsatz um 0.05%» wird nur schwer zu belegen sein. Aber wir können abfragen, ob sich nach Einführung der «Lächelpflicht» etwas an dem Kundenerlebnis beim Filialbesuch verändert hat.

An dieser Stelle sei ein wichtiger Hinweis gegeben: Wir befinden uns selten in einer Laborumgebung. Wir können nicht alle Parameter kontrollieren. Messen im Labor bedeutet: Halte alle Parameter konstant ausser einem. Wenn dann eine Veränderung festgestellt wird, ist der Zusammenhang bewiesen. In der betrieblichen Realität können wir nicht jeden Einfluss berücksichtigen, geschweige denn messen. Aber je stärker der direkte Zusammenhang, desto eher lässt sich dieser nachweisen.



Fundiertes Messen lohnt sich

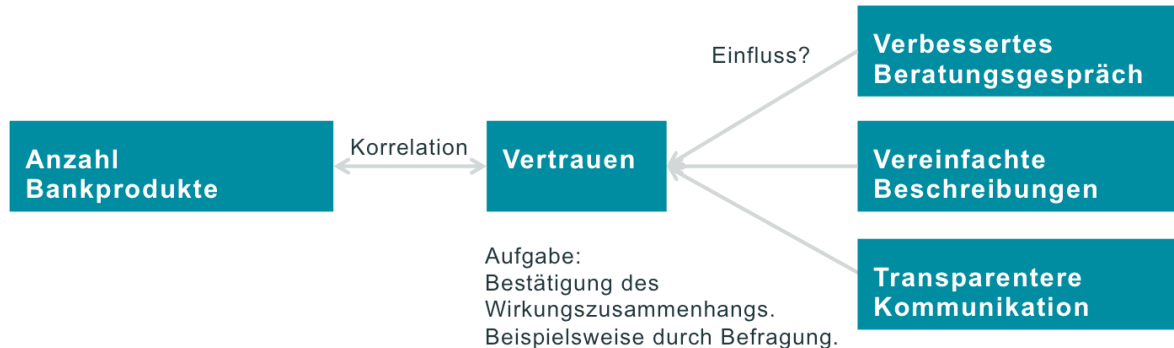
Jetzt kann man sich fragen: Warum so aufwendig, es gibt doch auch einfache, standardisierte Messinstrumente wie den Net Promoter Score (NPS). Dieser dient allenfalls als Pulsmesser für Wahrnehmung der Kunden. Er gibt weder Aufschluss über Ursachen, noch über mögliche Massnahmen.

Dafür muss man tiefer in die Wirkungszusammenhänge einsteigen. Und das ist gar nicht so schlimm: Schon am Anfang eines CX Projektes sollte man sehr genau definieren, was man erreichen möchte, also welche Verhaltensänderung bei den Kunden erzielt werden soll. Danach muss festgestellt werden, welches Kundenerlebnis dieses Verhalten begünstigt. Dies bietet schon eine Gelegenheit zur Überprüfung: Tritt mit dem entsprechenden Erlebnis auch die gesuchte Verhaltensänderung häufiger auf? Gleichzeitig hat man ein Kriterium zur Bewertung der Massnahmen geschaffen. Haben diese tatsächlich den gewünschten Einfluss auf das Kundenerlebnis? Und auch dieser Zusammenhang kann und muss wieder überprüft werden. Was man also durch die frühe Berücksichtigung der späteren Überprüfung und Messung erreicht, sind klare Ziele und eine Fokussierung auf Wirksamkeit von Beginn an. Messen heisst, die Chance zum Besserwerden bekommen!

Wirkungszusammenhänge überprüfen

Beispiel: Kundebeziehung zu einer Bank (fiktives Beispiel)

Annahme: Es wurde eine Korrelation von Vertrauen des Kunden zu seiner Bank und der Anzahl der Bankprodukte festgestellt. Daraufhin wurden verschiedene Massnahmen zur Vertrauensbildung implementiert, die nun überprüft werden sollen.



Über den Autor

Und wer schreibt hier? Mein Name ist Helmut Kazmaier, ich bin Berater für Customer Experience bei der Stimmt AG in Zürich. Gemeinsam mit dem Customer Experience Team der Swisscom bin ich Initiator und Veranstalter des CX Forums.

Stimmt ist die erste Customer Experience Beratung der Schweiz.

Wir arbeiten für Unternehmen mit hohem Preis- und Innovationsdruck. Wir helfen Ihnen, Ihre Kunden besser zu verstehen und Produkte, Prozesse und Services für deren Bedürfnisse zu gestalten. Zudem unterstützen wir Sie, Kundenfokussierung in Ihrem Unternehmen zu verankern. Ihre Produkte und Dienstleistungen heben sich durch ein besseres Customer Experience im Markt ab und werden für Ihre Kunden einzigartig. Und Sie steigern Umsatz und Profit.

Besonders stark sind wir in allen Bereichen, in denen das Web und Interaktionen über Software eine Rolle spielen, etwa bei digitalen Produkten und Services, im Online-Vertrieb, bei Contact Centern oder im Online-Banking. Damit unterstützen wir seit über 13 Jahren führende Schweizer und deutsche Unternehmen wie die Swisscom, Neue Zürcher Zeitung, Credit Suisse und die Zürcher Kantonalbank.



Was möchten Sie aus Kundensicht gestalten? Sprechen Sie mich an:

Helmut Kazmaier, Customer Experience Berater und Partner, Stimmt AG

+41 44 562 10 23 | helmut.kazmaier@stimmt.ch

Diesen Artikel dürfen Sie gerne weitergeben. Auch Zitate daraus dürfen verwendet werden, unter der Voraussetzung, dass Sie als Quelle (c) Stimmt AG Zürich, www.stimmt.ch angeben und ein Belegexemplar schicken an: info@stimmt.ch