



Foto: © istockphoto/bowtie15

IM DUNKELN TAPPEN UND TROTZDEM ANS ZIEL KOMMEN.

In Paul Watzlawiks „Anleitung zum Unglücklichsein“ gibt es eine interessante Anekdote: Jemand kriecht nachts unter einer Laterne auf dem Boden herum und sucht offensichtlich seinen Schlüssel. Eine hilfsbereite Person kommt dazu und sucht mit. Nach einigen Minuten erfolgloser Suche fragt der Helfende: „Sind Sie sicher, dass Sie den Schlüssel hier verloren haben?“ – die Antwort lautet: „Nein, verloren habe ich ihn dort drüben, aber im Dunkeln finde ich den ja nie!“. – Was hat diese Geschichte mit Kundenorientierung und Servicequalität zu tun? Einige Unternehmen verhalten sich so, wenn Sie Kundenorientierung messen. Es geht aber auch anders.

VON DR. FRANZ GRESSER UND KAROLA KREMER – SERVICERATING GMBH, KÖLN

Wie wird üblicherweise vorgegangen? Zunächst wird ein Ziel definiert, dann werden Kennzahlen bestimmt, die gemessen werden. Es wird das gemessen, was messbar ist und dann orientiert man sich daran. Das ist soweit auch in Ordnung, solange die Kennzahl eng mit dem Ziel zusammen-

hängt. Das Gemessene ist aber nicht unbedingt die Kundenorientierung oder die Servicequalität und teilweise noch nicht einmal direkt damit verbunden. Es kann dann zu „Surrogation“ kommen (Ersetzung eines Zielwertes durch einen messbaren Wert). Zwei Beispiele verdeutlichen das Problem: →

1. Sie wollen den Absatz von Produkt X steigern, dann können Sie einfach messen, wie viel Sie von X verkauft haben, nachdem Sie eine bestimmte Absatzmaßnahme durchgeführt haben. Ziel und Kennzahl sind sehr nah beieinander, es gibt kein Problem.
2. Sie möchten Kundenbindung messen. Hier wird häufig der Net Promoter Score (NPS) genutzt, der über die Frage „Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie das Produkt/die Marke einem Freund oder Kollegen empfehlen?“ abgefragt und dann berechnet wird. Es wird also nach der Weiterempfehlungswahrscheinlichkeit gefragt, die aber nicht identisch mit der Kundenbindung sein muss. Wenn Sie auf Basis des NPS sagen: „Unsere Kunden sind gut an uns gebunden“, kann es sein, dass sie unter der Laterne gesucht haben. Sie vertauschen die Weiterempfehlungsintention mit der Kundenbindung (Surrogation).

Die Expertise der Mitarbeiter nicht vernachlässigen!

Wir kennen Unternehmen, in denen sich solche Erhebungen verselbstständigt haben. Es werden Maßnahmen abgeleitet, die zur Optimierung der Kennzahl führen und das dahinterliegende Ziel verfehlen. Wir empfehlen, die NPS-Ergebnisse mit anderen objektiven Kennzahlen in Bezug zu setzen, wie zum Beispiel mit der Retention-Rate (beziehungsweise der Kündigungsrate) und der tatsächlichen Weiterempfehlung. „Erdet“ man seine Befragungen nicht von Zeit zu Zeit mit der Realität (zum Beispiel dem tatsächlichen Verhalten), kann es sein, dass man am Ende mit optimierten Kennzahlen dasteht, die keine Verbindung zu den tatsächlichen Prozessen und Zielen im Unternehmen aufweisen.

Das erklärt auch, warum Kundenbefragungen als Instrument zur Vorbereitung und Kontrolle von Maßnahmen scheitern können. Das passiert dann, wenn die Befragungsergebnisse losgekoppelt sind von den tatsächlichen Handlungen und deren Ergebnissen. Mitarbeiter sehen das häufig, sagen es manchmal anfangs auch, geben dann aber auf, wenn ihre Eindrücke und Intuition immer gegen die Kundenbefragung „verlieren“.

Verhalten lässt sich beobachten, Mitarbeiter im Kundenkontakt tun das jeden Tag. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter ehrlich, was sie von den Messungen halten.

Häufig treffen wir noch auf Leitsätze wie „Miss es oder vergiss es“ oder „what gets measured gets done“. Es stellt sich aber nicht erst seit dem Agilitäts- und „New Work“-Hype die Frage, ob immer alles von höheren Stellen aus gesteuert und gemessen werden muss, damit es gut wird.

Der Intuition Raum geben

Vertrauen Sie Ihrer Intuition? Damit meinen wir jetzt keine seltsamen Eingebungen, sondern die Art von Wissen, die sich nicht so leicht beschreiben lässt, aber unbestreitbar vorhanden ist. Wir verstehen Intuition im Sinne von Gerd Gigerenzer, der Beispiele von gefühltem Wissen beschreibt:

Dem Fänger in einem Ballspiel wird ein langer Pass zugeworfen. Er muss sich bewegen, um den Ball zu fangen. Berechnet der Fänger die Flugbahn (Geschwindigkeit des Balles, Rotation, Wind, Erdanziehung...) oder läuft er und fängt den Ball einfach und „weiß“ gar nicht so genau, was er getan hat? – Gigerenzers plausible Erklärung ist, dass er den Winkel zum Ball dadurch konstant hält, dass er sich schneller oder langsamer bewegt. Es gibt keine komplizierte Messung oder Rechnung, ist sogar von Kindern durchzuführen und erfolgreich, wenn man genügend Erfahrung mitbringt.

Diese Art von Wissen lässt nicht in ein Wissensmanagementsystem eintragen oder durch Lesen erlernen. Es muss am besten unter Anleitung selbst ausprobiert werden. Es geht bei Intuition also nicht um das diffuse Bauchgefühl von Laien, sondern um das gefühlte Wissen gut ausgebildeter Mitarbeiter. Ein guter Vertriebsmitarbeiter weiß (oder fühlt?), wann er einen Abschluss machen kann. Ein guter Kundenservicemitarbeiter weiß (oder fühlt?), wann er sich bei „seinem“ Kunden melden sollte. Unternehmen sind gut beraten, sich in diesem Sinn auf die Intuition ihrer Mitarbeiter zu verlassen. Sie ist häufig nicht in Teilschritten messbar, aber sie sorgt für gute Ergebnisse. Die Ergebnisse wiederum – zum Beispiel der Anteil →

der Kunden, der seine Verträge verlängert (beziehungsweise nicht kündigt) – lässt sich messen.

Von Zielen losgelöste Messinstrumente sind sinnlos

Heißt das, dass nichts gemessen werden soll? Nein! Wie im Sport gilt auch hier, dass die Messung die Verbesserung sichtbar und möglich macht. Ein Läufer muss aber die richtigen Kennzahlen erheben (z. B. Strecke, Zeit, Puls, Laktatwerte) und miteinander sinnvoll kombinieren, um den Trainingsfortschritt dokumentieren zu können. Wenn ich immer nur die gelaufene Zeit messe und die Strecke variiere, wird der Trainingserfolg nicht sichtbar. Am besten geht das, wenn man z. B. Zeit, Strecke und Puls misst. Laufe ich nach einiger Zeit die gleiche Strecke bei gleichem Puls geringerer Zeit, dann kann man von einem Trainingserfolg sprechen. Hier wird auch gleich deutlich, dass die Messung vom Ziel abhängig ist:

1. Ziel = bessere Performance → Messung von Zeit, Strecke, Puls.
2. Ziel = Erholung → am besten keine Messung, weil die Messung die Erholung erschwert. Messe ich den Blutdruck als Indikator für Erholung, droht Surrogation.

Zunächst muss also das Ziel der Messung festgelegt werden. Wir erleben viele Marktforschungsabteilungen, in denen Jahr für Jahr Marktforschung produziert wird (Ziel = Erstellung von Marktforschung?). Diese Studien werden in anderen Teilen des Unternehmens vorgestellt und bestenfalls zur Kenntnis genommen. Danach passiert: NICHTS! Von Zielen losgelöste Messinstrumente sind sinnlos. Die Sinngebung einer Messung wird durch die handelnden Personen vorgenommen, die sich auf Ziele einigen.

Ziele könnten sein: 1. Maßnahmen aus der Kundenbefragung abzuleiten, die zu einer höheren Kundenbindung führen (explorativ, d. h. ich habe noch keine genauen Hypothesen, was wie wirkt) oder 2. Überprüfung von bestehenden Maßnahmen bezüglich ihrer Wirkung (Hypothesen werden getestet: „Die Erweiterung

unserer Öffnungszeiten führt zu einer höheren Zufriedenheit der Kunden“). Erst dann ist auch eine Beurteilung der Messung nach den Kriterien Validität (Messe ich tatsächlich das, was gemessen werden soll), Reliabilität (zeigen sich in mehreren Messungen auch verlässlich gleiche Werte) und Objektivität (kommen unterschiedliche Personen beim gleichen Messobjekt mit dem Messinstrument zu gleichen Messergebnissen) möglich.

Die Komplexität von Systemen respektieren

In komplexen Systemen, in denen verschiedene Menschen zusammenarbeiten, um Leistungen für Kunden (noch mehr Menschen) zu erstellen, sind die Wirkungszusammenhänge oft alles andere als deterministisch. Hier sollte verstärkt auf das Gesamtsystem geachtet werden und es muss klar sein, dass Kennzahlen zwar als Orientierung dienen können, aber niemals die Realität vollständig abbilden. Die Messung und Bewegung sollten iterativ erfolgen, wie bei einem Orientierungslauf: Zentral sind die Fragen: Wo will ich hin? Wo bin ich gerade? Dann kann ich mich über (Messen / Orientieren) – Laufen – (Messen / Orientieren) – Laufen auf das Ziel zubewegen. Diese Art von Planung und Umsetzung findet sich auch ähnlich in vielen agilen Methoden wieder.

Wir können also den „Schlüssel auch im Dunkeln finden“, wenn wir uns Stück für Stück vorantasten und alle Suchenden wissen, wonach gesucht wird. <

KONTAKT

→ **Dr. Franz Gresser**
Geschäftsführer,
ServiceRating GmbH, Köln
✉ Gresser@servicerating.de
🌐 www.servicerating.de



KONTAKT

→ **Karola Kremer**
Consultant,
ServiceRating GmbH, Köln
✉ Kremer@servicerating.de
🌐 www.servicerating.de

