

Mind The Gap!

Ein Plädoyer für Segmentierungen in der Kundenzufriedenheitsforschung

Die Autoren



Dr. Anita Petersen ist Director Research und Gesellschafterin von ^(r)evolution. Die Diplom-Psychologin verantwortet als Expertin für Kommunikationsforschung, qualitative Methoden und hybride Designs den Unternehmensbereich Ad hoc Research.

anita.petersen@evolution-online.net

Sven Slodowy ist Managing Director und Gründer des Forschungsunternehmens ^(r)evolution. Der Diplom-Soziologe legt seine Schwerpunkte auf die Forschungsfelder Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit, Loyalität, Produkt, Marke.



sven.slodowy@evolution-online.net

Erfolgreiche Kundenzufriedenheitsstudien versetzen Unternehmen in die Lage, über den Status Quo hinaus Optimierungsbedarfe zu erkennen. So können sie effektiv reagieren, bevor die Kunden es tun und zum Wettbewerb wechseln. Kompliziert wird das Unterfangen, wenn im Verborgenen einzelne Kundengruppen verschiedene Kritikpunkte vorbringen und durch unterschiedliche Maßnahmen zu begeistern wären: Der undifferenzierte Blick auf die Gruppenstatistik reicht dann nicht aus, um das tatsächliche Optimierungspotenzial zu erkennen: Im Extremfall bleiben aufwendige Initiativen für relevante Teilgruppen eine folgenlose Fehlinvestition mit großen Streuverlusten. Auf dieses Problem reagiert man mit Segmentierungsverfahren, die jedoch in der Praxis häufig auf äußerliche Kundenmerkmale, wie z.B. Umsatzklassen beschränkt bleiben. Vielversprechender erscheint uns die Segmentierung anhand tatsächlicher Kundenbedarfe. Aus dieser Überlegung heraus formulieren wir unsere Ausgangsthese für den vorliegenden Beitrag:

Werden in Kundenzufriedenheitsanalysen Segmentierungsverfahren integriert, die Kundenbedarfe berücksichtigen, lassen sich Handlungsempfehlungen zielgenauer ableiten.

Zwei Fallstudien dienen dem Beleg der These.

Das richtige Timing: Phasenabhängige Relevanzmuster

Im ersten Studienbeispiel betrachten wir eine bevölkerungsrepräsentative Befragung von

N=1.500 privaten Mobilfunkkunden, die mit einem typischen Zweijahresvertrag an ihren Anbieter gebunden sind. Während des Interviews bestanden also für die Befragten unterschiedliche Restvertragslaufzeiten, die - so unsere Hypothese - den (Wieder-)Kaufprozess als eine Art Taktgeber strukturieren. Aus dieser Überlegung heraus entwickelten wir die Fragestellung unserer Analyse:

Lassen sich abhängig von der Restvertragslaufzeit unterschiedliche Zufriedenheitstreiber nachweisen?

Um die Frage beantworten zu können, wurden die befragten Mobilfunkkunden in drei Gruppen geteilt. Die Einteilung erfolgte abhängig von der individuellen Restvertragslaufzeit.

- Segment 1: Kunden in der Nachentscheidungsphase (22 Prozent): Restlaufzeit 20 bis 24 Monate
- Segment 2: Kunden in der Nutzungsphase (63 Prozent): Restlaufzeit 7 bis 19 Monate
- Segment 3: Kunden in der (Neu-)Orientierungsphase (15 Prozent): Restlaufzeit 0 bis 6 Monate

Das Ergebnis

Jedes der drei Kundensegmente besitzt ein individuelles Treiberprofil (siehe Abbildung 1). Dabei sind die Unterschiede zwischen Kundensegment 1 und 2 noch vergleichsweise überschaubar: Für Kunden in der Nachent-

scheidungs- und in der Nutzungsphase bestimmen überwiegend technische Funktionsfaktoren (Roaming, Empfang, Gerätenutzung, Mailboxbedienung) die Zufriedenheit. Servicefaktoren hingegen spielen eine klar untergeordnete Rolle.

damit am Bedarf der kritischen Zielgruppe in der Orientierungsphase gänzlich vorbei gingen. Für das Ziel einer langfristigen Kundenbindung bliebe die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen eine weitgehend überflüssige Maßnahme.

Abb. 1: Treiberstrukturen in unterschiedlichen Phasen der Kundenbeziehung



Ganz anders das Bild bei Kunden in der Orientierungsphase: Hier zeigen sich gerade Servicefaktoren (Kundenbeziehung, Serviceangebot, Kundenbetreuer, Hotline) aber auch Preisfaktoren (Verständlichkeit Tarife, Günstige Preise, Preis-Leistungsverhältnis) als relevante Zufriedenheitstreiber. Gerade in der Vertragsphase, in der Kunden sich die Frage nach Wechsel oder Bleiben stellen und die bisherige Kundenbeziehung daraufhin kritisch hinterfragen, spielen also völlig andere Leistungsfaktoren eine Rolle als zuvor.

Der feine Unterschied: Relative Bewertungsmuster

Unser zweites Studienbeispiel stammt aus einer Kundenzufriedenheitsstudie, die eine Reihe von Branchen im Bereich öffentlicher Dienstleistungen berücksichtigt. Die Probanden wurden für mehrere genutzte Anbieter zu ihrer Zufriedenheit mit den unterschiedlichen Leistungsdimensionen befragt. Schon während des Pretests drängte sich der Eindruck auf, dass eine signifikante Teilstichprobe auffallend inkohärente Bewertungen der Leistungsdimensionen einerseits und der Gesamtzufriedenheit andererseits vornahm. Unsere Hypothese lautete, dass die Stichprobe in Kundengruppen zerfällt, die nach unterscheidbaren Bewertungsmustern urteilen. Aus dieser Überlegung heraus entwickelten wir die Fragestellung für eine Re-Analyse der Daten:

Gibt es Kundensegmente, die nach ähnlichen Bewertungsmustern urteilen?

Welche Kundensegmente können in Abhängigkeit von ihrem Bewertungsmuster besonders von Verbesserungsmaßnahmen profitieren? Und welche Kunden sprechen dagegen kaum auf Maßnahmen an?

Zur Beantwortung dieser Fragen haben wir eine umfangreiche Meta-Analyse durchgeführt. Für diese Analyse beschränkten wir uns auf die Transport- und Finanzdienstleistungsbranche, wobei in beiden Teilstichproben jeweils zwischen N=300 und N=450 Fälle über alle Anbieter vorlagen.

Schritt 1: Das Koinzidenz-Maß als Input für die Clusteranalyse

Zunächst stellte sich uns die Frage, wie sich Bewertungsmuster auf individueller Ebene ermitteln lassen. Da uns, wie in der Kundenzufriedenheitsforschung üblich, keine individuellen Relevanzmaße zur Verfügung standen,

Und dieser Befund zeigt, wie wichtig die Berücksichtigung der Restvertragslaufzeit bei der Relevanzbestimmung im Kontraktdienstleistungsbereich ist. Blicke diese Dimension bei Treiberanalysen außen vor, dominierten Kunden in der Nachentscheidungs- und Nutzungsphase jede betrachte (Teil-)Stichprobe. Daraufhin würden Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die auf eine Verbesserung von technischen Funktionsfaktoren abzielten und

musste indirekt auf Bewertungsmuster geschlossen werden. Dazu nutzten wir ein pragmatisches Verfahren, welches mittels der Koinzidenz ein individuelles Maß an die Hand gibt, das in der Gruppenstatistik seine Entsprechung in der Korrelation findet. Das heißt: Eine hohe Koinzidenz vieler Einzelfälle geht mit einer hohen Korrelation in der Gruppenstatistik einher. Damit kann das Koinzidenzmaß als ein auf den Einzelfall bezogenes Äquivalent des Zusammenhangs von Leistungsdimension und Gesamtzufriedenheit verstanden werden.

Das Vorgehen im Detail: Zunächst wurden auf Einzellebene alle Leistungsdimensionen relativ zur Gesamtgruppe in Differenz zur ebenfalls standardisierten Gesamtzufriedenheit gebracht und anschließend quadriert. Die Quadrierung hebt dabei nicht nur besonders große Unterschiede hervor sondern nivelliert auch die Valenz dieser Unterschiede. Das resultierende Koinzidenzmaß ist unabhängig vom relativen Niveau der Urteile. Wie Abbildung 2 zeigt, ermittelt das Koinzidenzmaß also die Differenz zwischen relativer Leistungsbewertung und relativer Gesamtzufriedenheit. Fällt die quadrierte Differenz hoch bzw. die Koinzidenz niedrig aus, liegt ein inkohärentes Antwortverhalten auf den beiden betrachteten Dimensionen vor, im anderen Fall ist es kohärent.

Nebenbei bemerkt ist ein häufig auftretendes inkohärentes Antwortverhalten gruppenstatistisch für kurvlineare Zusammenhänge verantwortlich, wodurch überdeckt wird, dass diese Zusammenhänge in bestimmten Teilgruppen durchaus Hebelwirkung entfalten können.

Schritt 2: Segmentierung von Kunden anhand ihrer Urteilkoinzidenzen

Die Koinzidenzanalyse liefert pro Fall einen Wert je Leistungsdimension, der den relativen Gleichklang mit der Gesamtzufriedenheit unabhängig von der Urteilsvalenz ausdrückt. Die ermittelten Koinzidenzmaße für alle Leistungsdimensionen dienen dann im zweiten Analyseschritt als Input für eine Clusteranalyse. Die Zielsetzung war dabei, unterschiedliche Bewertungsmuster aufzudecken und Kundensegmente zu identifizieren, die in Hinblick auf ihre Anforderungen an den Dienstleister homogen sind.

Schritt 3: Vergleich der Kundensegmente in Handlungs-Relevanz-Matrizen

Abschließend wurden die mittels Clusteranalyse gebildeten Kundensegmente in Handlungs-Relevanz-Matrizen hinsichtlich Bewertung und Relevanz der Hauptfaktoren der Kundenzufriedenheit verglichen.

Abb. 2: Koinzidenz von Leistungsbewertung und Gesamtzufriedenheit

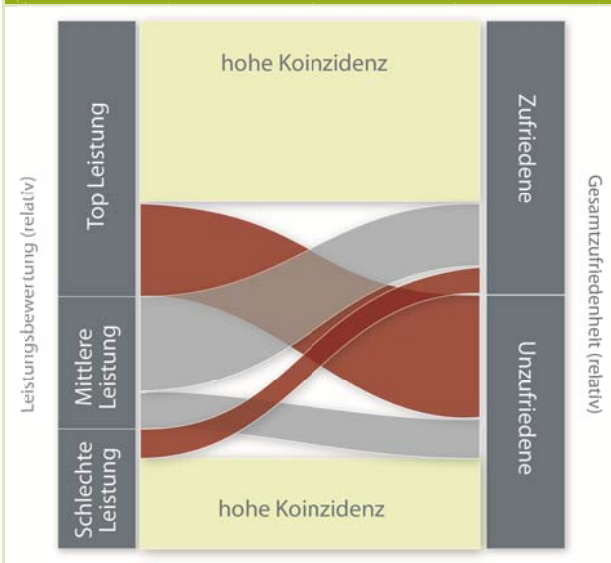
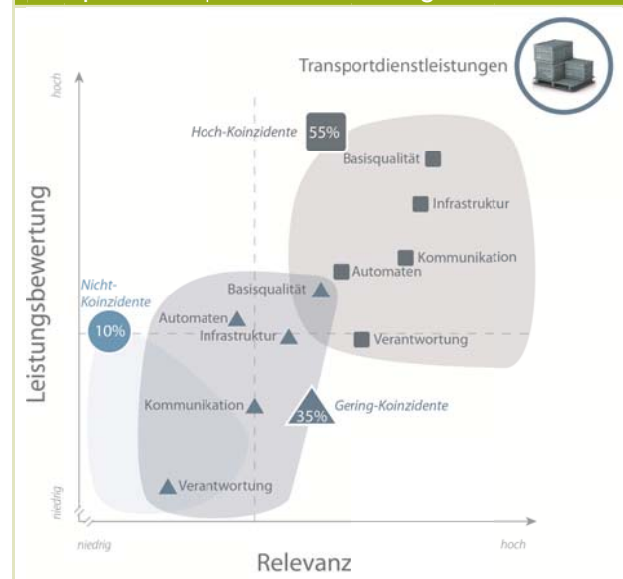


Abb. 3: Handlungs-Relevanz-Matrix im Teilsample Transportdienstleistungen



Das Ergebnis

Für das Teilsample aus dem Bereich Transportdienstleistungen ergibt sich eine Lösung mit drei Clustern. Cluster 1 (55 Prozent) umfasst die Hoch-Koinzidenten, Cluster 2 (35 Prozent) die Gering-Koinzidenten und Cluster 3 (10 Prozent) die Nicht-Koinzidenten (siehe Abbildung 3).

Die Hoch-Koinzidenten (Cluster 1) zeichnen sich durch ein gehobenes Zufriedenheitsniveau aus und sind durch verschiedene Faktoren zu begeistern: Nicht nur die Basisqualität, auch die Infrastruktur und die Kommunikation des Anbieters stellen relevante Treiber für die Kundenzufriedenheit dar. Wenngleich die Matrix aus Gründen der Übersichtlichkeit nur die Hauptfaktoren der Zufriedenheit abbildet, wird deutlich: Die Relevanzstruktur der Hoch-Koinzidenten ermöglicht die Ableitung vielfältiger Maßnahmen: Diese Kundengruppe ist sehr gut durch operative Verbesserungen und zielgenaue Kommunikation zu erreichen. Anders die Gering-Koinzidenten (Cluster 2): Sie sind insgesamt unzufriedener und weisen ein völlig anderes Relevanzmuster auf. Es handelt sich um „Qualitätspuristen“, die fast ausschließlich über eine Steigerung der operativen Basisleistung (z.B. Beschädigungsfreiheit der transportierten Güter) zufriedenzustellen sind. Das mit zehn Prozent kleinste Segment der Nicht-Koinzidenten subsumiert enttäuschte Verweigerer. Sie urteilen nach keinem Muster und sind kaum mehr durch operative Verbesserungen oder Kommunikation zu erreichen.

Für das zweite Teilsample aus dem Bereich Finanzdienstleistungen ergibt sich eine Lösung mit zwei Clustern. Cluster 1 (70 Prozent) umfasst die Hoch-Koinzidenten, Cluster 2 (30 Prozent) die Gering-Koinzidenten (siehe Abbildung 4). Die für das Teilsample Transportdienstleistungen beschriebenen Ergebnisse werden weitgehend repliziert. Einziger Unterschied: FDL-Kunden sind insgesamt weniger unzufrieden mit ihrem Anbieter. Ansonsten zeigt sich, dass die Zufriedenheit von Hoch-Koinzidenten durch differenzierte Maßnahmen in verschiedenen Leistungsbereichen beeinflusst werden kann, während für die Gering-Koinzidenten ausschließlich Online-Banking ein relevanter Zufriedenheitstreiber ist.

Als zentrales Ergebnis der Re-Analyse kann festgehalten werden, dass Kunden nach unterschiedlichen Bewertungsmustern urteilen und aufgrund dessen auf Verbesserungsmaßnahmen verschieden stark ansprechen. Insofern gilt hier wie beim Vertragsphasen-Beispiel: Eine Betrachtung der Gruppenstatistik ohne Berücksichtigung unterschiedlicher Bewertungsmuster birgt die Gefahr, die falschen Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Abb. 4: Handlungs-Relevanz-Matrix im Teilsample Finanzdienstleistungen



Fazit

Beide Beispiele zeigen, wie intelligente Kundensegmentierungen helfen können, die Ergebnisse klassischer Kundenzufriedenheitsstudien zu vertiefen. So lässt sich der eindimensionale Blick der Gruppenstatistik auf Treiberstrukturen und Bewertungsniveaus als Grundlage für Management-Entscheidungen überwinden. Die gewonnen Erkenntnisse lassen sich zu folgenden Leitsätzen verdichten:

- **Fingerspitzengefühl bei der Merkmalsauswahl zahlt sich aus.** Das Beispiel der Restvertragslaufzeiten im Mobilfunk-Markt zeigt: Es lohnt sich, im Vorfeld einer Studie intensive Überlegungen über relevante Randfaktoren anzustellen, die später gut trennen.

- **Auf das Timing kommt es an.** Sensible Phasen einer Kundenbeziehung sollten identifiziert und bei Teilgruppenanalysen berücksichtigt werden. So lassen sich die Leistungsdimensionen herausarbeiten, auf die es in kritischen Zeiten ankommt.
- **Mind the Gap! Hinschauen lohnt sich.** Die Koinzidenz-Analyse trägt zum besseren Verständnis korrelativer Zusammenhänge bei und hilft mittels Clusteranalysen, Befunde zu akzentuieren und zu differenzieren.