



Der folgende Artikel ist in der Zeitschrift
planung & analyse, 3/2010, S. 43 ff
erschienen.

Artikel „**Was nützt Weiterempfehlungsbereitschaft, wenn niemand über mich spricht?**“

In den letzten Jahren ist die Erkenntnis, dass eine starke Kundenorientierung von zentraler Bedeutung für den Erfolg eines Unternehmens ist, zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Dementsprechend gibt es kaum ein Unternehmen mehr, das die Zufriedenheit der Kunden nicht in irgendeiner Form durch Befragungen misst.

Die durchschnittliche Qualität der dabei verwendeten Messansätze hat sich in dieser Zeit ebenfalls erhöht, so dass sich ein gewisser Mainstream in den verwendeten Methoden eingestellt hat. Es dominieren multiattributive Modelle, bei denen dem Befragten differenzierte Merkmalslisten zur Bewertung vorgelegt werden (z. B. telefonische Erreichbarkeit, Kompetenz des Beraters usw.). Dabei hat sich in der Praxis eine erlebnisnahe Form der Abfrage als überlegen durchgesetzt, bei der nicht nach Zufriedenheiten, sondern nach Leistungsqualitäten gefragt wird („Wie lange hat die Bearbeitung Ihres Anliegens gedauert?“ statt „Wie zufrieden sind Sie mit der Dauer der Anliegenbearbeitung?“), denn dies ermöglicht eine präzisere Messung der Servicequalität und - anhand von indirekten Wirkungsanalysen - die analytische Ableitung von optimalen Serviceniveaus.

Kundenbindung ist bereits mehr als nur Kundenzufriedenheit oder Weiterempfehlungsbereitschaft, aber auch noch nicht alles

Hinsichtlich der verwendeten Zielgrößen (Key Performance-Indikatoren) sind zwei verschiedene Trends zu beobachten:

1. Kundenbindungsindex: Die reine Messung der Gesamtzufriedenheit ist einer stärkeren Verhaltensorientierung gewichen, indem mehrere für den Unternehmenserfolg wichtige Verhaltenswahrscheinlichkeiten erfragt werden, z. B. die Kundenloyalität, die Weiterempfehlungs- und die Cross-Buying-Bereitschaft. Diese werden zu einem zentralen Erfolgsindex verdichtet.
2. Weiterempfehlungsbereitschaft bzw. NPS-Wert: Durch den vieldiskutierten Net Promoter Score (NPS) ist die Konzentration auf die Weiterempfehlungsbereitschaft der Kunden als einzige Messgröße populär geworden. Dabei wird behauptet, dass diese einzelne Frage („Wie wahrscheinlich ist es, dass Sie Produkt/Unternehmen/ Dienstleistung XYZ an

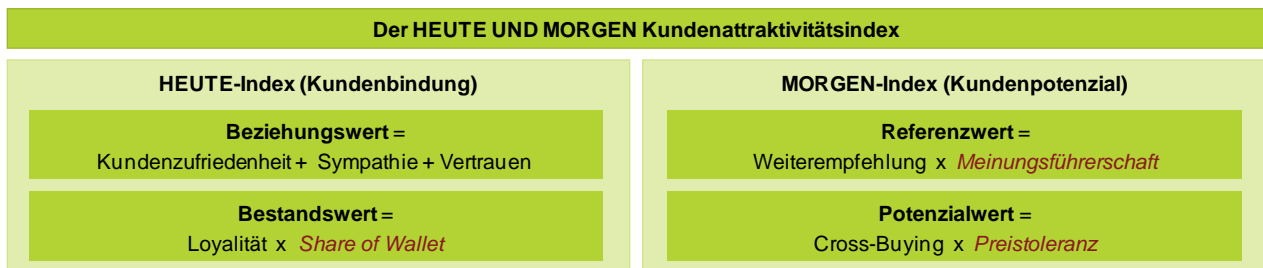
jemanden weiterempfehlen?“) der optimale Prädiktor des Unternehmenserfolgs ist. Der Net Promoter Score hat zweifellos seinen Charme. Die Kundenmeinung kann mit dieser einzigen Frage kontinuierlich und an beliebig vielen Kundenkontaktpunkten erfasst werden. Zudem ist die Methode für jedermann verständlich und replizierbar. Die Schlankeheit dieses Ansatzes setzt sich in der Regel bei der Messung der Leistungsqualität fort, denn es werden keine Einzelmerkmale erhoben, sondern es wird offen nach den Gründen für die (mangelnde) Weiterempfehlungsbereitschaft gefragt. Als Leistung des NPS-Ansatzes kann man die stärkere Verankerung des Gedankens der Prozessorientierung (Messung nach jedem Kundenkontakt) in der Zufriedenheitsforschung ansehen, die durch die ereignisorientierte offene Abfrage gefördert wird.

Ist ein Kunde attraktiv, weil er gebunden ist?

Um diese Frage zu beantworten müssen die zentralen Bindungskennzahlen eine hohe Prognosekraft für den Unternehmenserfolg aufweisen. Doch ist ein Kunde wirklich wertvoll, wenn er zwar weiterempfehlungsbereit ist, aber nie über solche Produkte spricht oder wenn er zwar langfristig gebunden ist, aber nur minimale Umsätze erzielt?

Im Folgenden werden wir einen neuartigen dritten Ansatz vorstellen, der über eine eindimensionale Bindungsmessung hinausgeht und zusätzlich Merkmale zur Bestimmung der Attraktivität eines Kunden misst (in **Abbildung 1** rot und kursiv dargestellt).

Abbildung 1:
Das Modell der Kundenattraktivität



© HEUTE UND MORGEN GmbH

Der gegenwartsbezogene Wert eines Kunden (Heute-Index) setzt sich aus der Intensität der Beziehung zum Unternehmen (ausgedrückt durch Zufriedenheit, Sympathie und Vertrauen) und dem aktuellen Bestandswert zusammen. Der Bestandswert ergibt sich dabei aus der Loyalität und dem Umfang der Geschäftsbeziehung („Share of Wallet“). Denn nur weil ein Kunde regelmäßig bestimmte Produkte oder Dienstleistungen des Unternehmens kauft, heißt das nicht, dass er nicht ebenso regelmäßig Konkurrenzprodukte erwirbt. Deshalb erheben wir, wie viel Prozent seines gesamten Budgets der Kunde für diese Produktgruppe auch bei Konkurrenzunternehmen ausgibt ("Share of Wallet").

Der multiplikative Verstärkereffekt ist der Schlüssel zur Messung der Kundenattraktivität

Wir verbinden diese Konstrukte multiplikativ, denn eine hohe Bindung ist umso wertvoller, je mehr Umsatz ein Kunde bei dem Unternehmen generiert (Verstärkereffekt).

Ein umfassendes Modell der Kundenattraktivität berücksichtigt aber auch das zukünftige Potenzial des Kunden. Unser Morgen-Index ergibt sich daher aus dem Referenzwert und dem Potenzialwert eines Kunden. Auch hier berücksichtigen wir Verstärkereffekte, denn eine positive Weiterempfehlungsbereitschaft ist für ein Unternehmen nur wertvoll, wenn der Kunde über die Leistungen des Unternehmens auch mit weiteren potenziellen Kunden spricht, und auch die Bereitschaft weitere Produkte des Unternehmens zu beziehen ist umso wertvoller, je preistoleranter der Kunde gegenüber dem Unternehmen ist.

Durch die multiplikativen Verknüpfungen wird ein Problem vieler Bindungsindikatoren vermieden: Fragt man nur nach Verhaltensintentionen, wird das tatsächliche Verhalten deutlich überschätzt, da die Verhaltensintentionen eher die allgemeine Zufriedenheit widerspiegeln als eine wirkliche Handlungsabsicht des Kunden darstellen. Daher sind die Attraktivitätsindikatoren in unserem Modell so gewählt, dass die Verhaltensintentionen durch das tatsächliche bisherige Verhalten gewichtet und damit auf eine realistischere Basis gestellt werden. Hier können Fragen für den Referenzwert zum Einsatz kommen wie bspw. „Auf meine Empfehlung hin haben schon Freunde oder Bekannte Produkt/Dienstleistung XYZ gekauft“ oder „Ich spreche häufig mit Freunden oder Bekannten über meine Erfahrungen mit Produkt/ Dienstleistung XYZ.“

Kundenattraktivität besitzt die höchste Prognosekraft für den Unternehmenserfolg

Auf der Basis unseres Konzepts kann der Einfluss von Maßnahmen auf den Unternehmenserfolg umfassend prognostiziert werden. Je nach Problemstellung ist es aber auch sinnvoll, speziell die Treiber des Potenzialwertes oder des Bestandwertes zu betrachten, denn dabei handelt es sich mitunter um völlig verschiedene Merkmale, wie die Ergebnisse einer empirischen Studie zeigen, die wir im Folgenden vorstellen möchten.

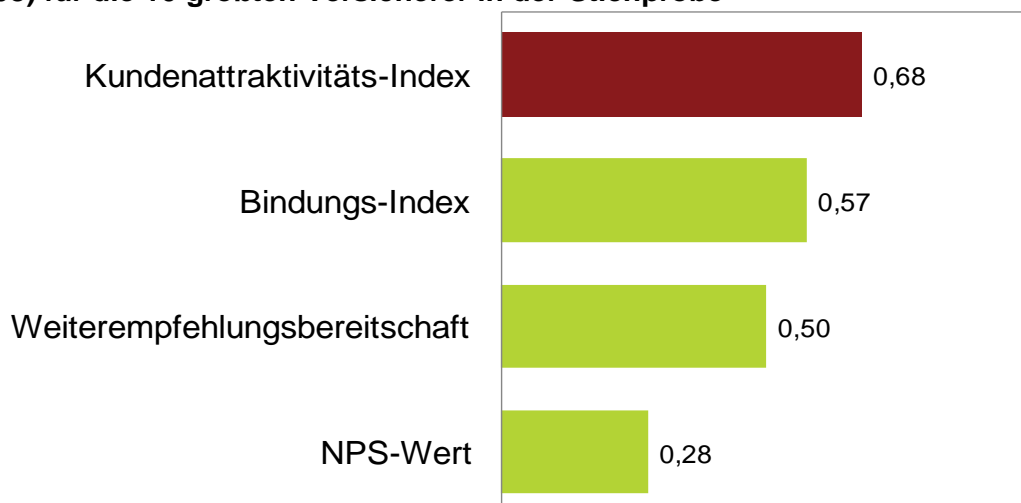
Im Rahmen einer repräsentativen Online-Befragung von 517 Personen im Alter von 18 bis 65 Jahren wurde das Modell für zwei Branchen exemplarisch getestet: die Versicherungsbranche und Supermarktketten. Charakteristisch für die Versicherungsbranche sind langfristige Vertragsbeziehungen und eher seltene Kontakte zwischen Kunden und Anbietern. Kundenbeziehungen zu Supermärkten sind hingegen durch häufige Kontakte aber weniger feste Bindungen gekennzeichnet. Neben den Merkmalen zur Erfassung der Kundenattraktivität wurden jeweils ca. 30 Fragen zu den konkreten Leistungserfahrungen der Kunden gestellt.

Als Vergleichsgröße zu unserem Kundenattraktivitätsindex wurde ein typischer Kundenbindungsindex gebildet, der aus der Kundenzufriedenheit, der Loyalität, der Empfehlungsbereitschaft und der Cross-Buying-Bereitschaft besteht, die gleichgewichtig eingehen. Damit enthält der Bindungsindex exakt die gleichen vier Grunddimensionen wie die Kundenattraktivitätsindex, aber nicht die weiterführenden Merkmale zur Bestimmung der Attraktivität (Verstärkereffekte).

Die Analyse der Kundenattraktivität einzelner Versicherer zeigt strukturelle Unterschiede: So können einzelne Gesellschaften mit eigenem Außendienst (sogenannten Ausschließlichkeitsorganisationen), die hinsichtlich der Kundenbindung nur mittelmäßige Ergebnisse aufweisen, hinsichtlich der Kundenattraktivität deutlich aufholen. Versicherer, die als günstige Kfz-Spezialisten gelten, fallen dagegen durch einen geringen Bestands- und Potenzialwert zurück.

Zur Analyse der Prognosekraft bezüglich des tatsächlichen Unternehmenserfolgs wurde für die zehn größten abbildbaren Versicherer das durchschnittliche Wachstum der Beitragseinnahmen über die Jahre 2006 bis 2008 aus den Bilanzen ermittelt. **Abbildung 2** zeigt die Zusammenhänge der verschiedenen Zielgrößen mit dem Wachstum (Pearson-Korrelationen; die nonparametrischen Korrelationen nach Spearmen liegen bei gleicher Reihenfolge etwas höher). Die Kundenattraktivität weist einen deutlich höheren Zusammenhang mit dem tatsächlichen Unternehmenserfolg auf als die Kundenbindung (0,68 gegenüber 0,57) und ist daher als operative Zielgröße überlegen.

Abbildung 2:
Korrelationen einzelner Indices mit dem Wachstum der Beitragseinnahmen (2006 bis 2008) für die 10 größten Versicherer in der Stichprobe

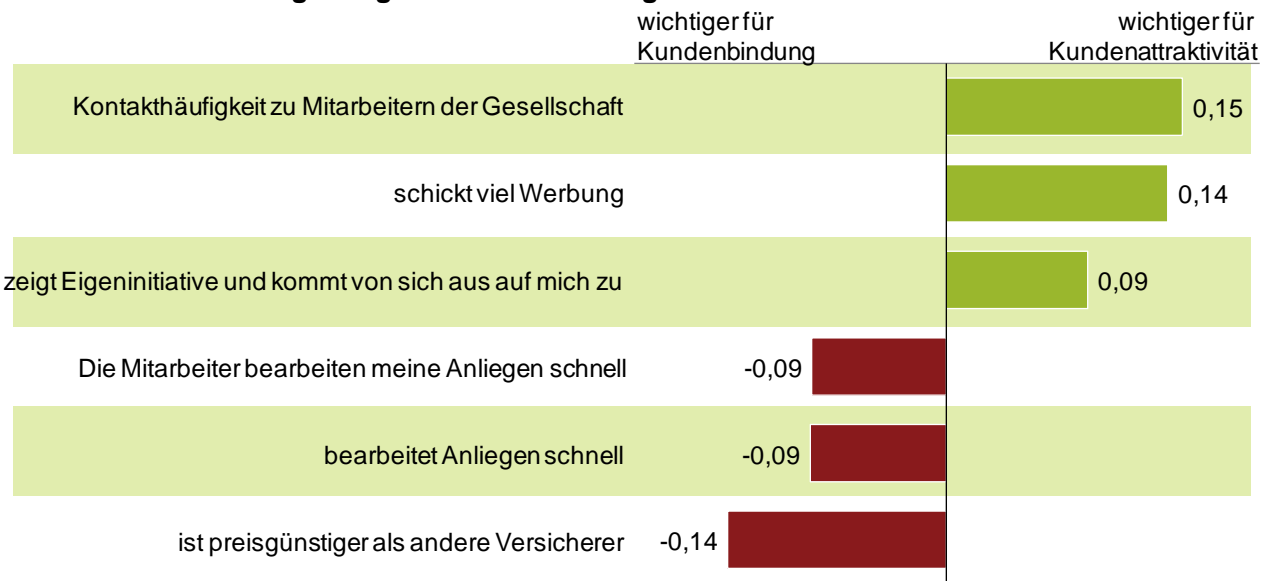


Bedeutung. Wenn dagegen im Vergleich zum Marktdurchschnitt viele Ertrags-Kunden existieren, sollten Maßnahmen eher die Entwicklung von Produkt- und Serviceinnovationen fokussieren, die die Kunden begeistern können und somit den Ertrag in dieser Gruppe weiter abschöpfen.

Kundenattraktivität erfordert andere Maßnahmen als Kundenbindung

Neben der Eignung als Key Performance-Indikator stellt sich auch die Frage, ob sich bei Wirkungsanalysen andere Merkmale als besonders wichtig beim Vergleich der verschiedenen Indices erweisen. **Abbildung 4** zeigt die größten Unterschiede einer Treiberanalyse der Leistungserfahrungen auf die Kundenattraktivität und die Kundenbindung im Versicherungsbereich: Eine hohe Kundenattraktivität erfordert viel Initiative der Gesellschaft. Auch Werbung wirkt sich eher positiv aus. Vor allem die Preiswürdigkeit verliert (wenig überraschend) deutlich an Bedeutung, da sehr preisorientierte Kunden weniger lukrativ sind.

Abbildung 4:
Korrelationen zwischen Leistungsmerkmalen und der Kundenattraktivität bzw. Kundenbindung: die größten Abweichungen



© HEUTE UND MORGEN GmbH

Sollen für die Kundenattraktivitäts-Typen individuelle Maßnahmen entwickelt werden, hilft eine Treiberanalyse hinsichtlich der einzelnen Teilbereiche der Kundenattraktivität. Auch hier ergeben sich sehr interessante Ergebnisse:

- Das Verhalten der Mitarbeiter im Kundenkontakt ist für den Beziehungswert besonders wichtig.
- Viel Initiative der Gesellschaft und ein häufiger Kundenkontakt verbessern den Potenzialwert. Auch Werbebriefe wirken sich überdurchschnittlich positiv aus.

- Für einen hohen Referenzwert ist die Wahrnehmung der Werbung von überdurchschnittlicher Bedeutung. Offenbar kann man bei einer positiven Außendarstellung besser über die Gesellschaft sprechen.

Bei der Treiberanalyse im Bereich Supermärkte zeigen sich ebenfalls Unterschiede zwischen der Kundenattraktivität und der Kundenbindung. Auffällig ist der größere Einfluss des sozialen Verantwortungsbewusstseins bei der Kundenattraktivität: Der Bezug der Produkte unter fairen Handelsbedingungen und die fairen Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter sind für den Potenzial- und Referenzwert überraschend bedeutsam. Häufiger neue Produkte im Sortiment zu haben, hat ebenfalls einen überdurchschnittlichen Einfluss auf Potenzial- und Referenzwert.

Für den Bestandwert sind pragmatische Gründe überdurchschnittlich wichtig: Günstige Preise und interessante Sonderangebote, eine gute Eigenmarke und eine gute Erreichbarkeit/günstige Lage führt zu Treue und einem hohem „Share of Wallet“. Diese Merkmale werden bei der reinen Bindungsmessung in ihrer Bedeutung unterschätzt.

Für einen hohen Beziehungswert sorgen die klassischen Wohlfühlfaktoren: eine angenehme Atmosphäre, Sauberkeit und genügend Platz gepaart mit freundlichem Personal.

Schlussfolgerung und Ausblick

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass mit dem Konzept der Kundenattraktivität ein neuartiger Ansatz vorliegt, der Unternehmen helfen kann, die eigenen Ressourcen erfolgsversprechender einzusetzen:

- Die Kundenattraktivität kann den tatsächlichen Unternehmenserfolg besser prognostizieren als die Kundenbindung. Eine Reduktion nur auf die Weiterempfehlungsbereitschaft ist hier deutlich unterlegen.
- Die Wirkungsanalysen zeigen Abweichungen zwischen den verschiedenen Analyse-Konzepten: Eine reine Bindungsmessung kann zu einer systematischen Unterschätzung der Wichtigkeit von Leistungsfaktoren führen.
- Die Verteilung der Kundenattraktivitäts-Typen ermöglicht bereits eine Einschätzung der wirtschaftlichen Stabilität und des zukünftigen Wachstumspotenzials eines Unternehmens aus Bestandskundensicht. Ergänzend können diese Kundentypen auf Basis von Stammdatenanalysen auch auf den Kundenbestand übertragen und bedarfsgerecht gesteuert werden.

Die Autoren:

Tanja Höllger ist Geschäftsführerin der HEUTE UND MORGEN GmbH und studierte Diplom-Soziologin. Zuvor war sie als Teamleiterin bei YouGovPsychonomics im Bereich Finanzdienstleistungsmarktforschung tätig. Darüber hinaus ist sie Lehrbeauftragte an der Hochschule Fresenius in Köln für psychologisch angewandte Marktforschung.
tanja.hoellger@heuteundmorgen.de

Robert Quinke, Diplom-Kaufmann mit Schwerpunkt Wirtschafts- und Sozialpsychologie, ist Geschäftsführer der HEUTE UND MORGEN GmbH. Zuvor war er bei YouGovPsychonomics für die Methodenentwicklung in den Bereichen Kundenzufriedenheitsforschung und Branding verantwortlich. robert.quinke@heuteundmorgen.de

Abdruck mit Genehmigung des Deutschen Fachverlages, planung & analyse, Mainzer Landstrasse 251, 60326 Frankfurt am Main, Telefon 069-7595-2019, Fax 069-7595-2017, redaktion@planung-analyse.de, www.planung-analyse.de