



Die richtigen Schlüsse ziehen

Dr. Johannes Habel

Lecturer an der ESMT European School of Management and Technology
www.esmt.org

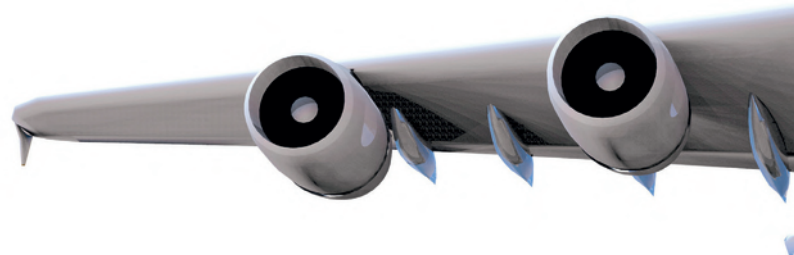
Die Kundenbefragung ist aus der Marktforschung nicht wegzudenken. Umso überraschender ist es, dass viele Marktforscher Kundenbefragungen noch immer nicht optimal auswerten. Dadurch ziehen sie die falschen Schlüsse und verschenken wertvolles Potenzial.

Der Fragebogen fragt die Zufriedenheit der Kunden mit verschiedenen Leistungsattributen detailliert ab. Er ist perfekt designt. Die Erhebung läuft rund, die Rücklaufquote stimmt. Der Datensatz ist erstellt und die Auswertung beginnt. Spätestens jetzt trennt sich die Spreu vom Weizen. Viele Marktforscher beschränken sich darauf, Kundenbefragungen rein deskriptiv auszuwerten: Sie ermitteln für jede Frage Mittelwerte und Häufigkeitsverteilungen. Anschliessend empfehlen sie, diejenigen Leistungsattribute zu verbessern, die durch Kunden schlecht bewertet wurden.

Das Problem an einem solchen Vorgehen ist, dass es zu undifferenzierten und möglicherweise falschen Entscheidungen führt. Ob ein Leistungsattribut – etwa Produktqualität, Liefergeschwindigkeit oder Freundlichkeit des Personals – verbessert werden sollte, bestimmt sich nicht alleine daraus, wie dieses von Kunden bewertet wird. Zu berücksichtigen ist auch, wie wichtig dieses Attribut ist, um Marketingziele zu erreichen (etwa Kundenbindung, Umsatz oder Profitabilität). Natürlich muss ein wichtiges Attribut verbessert werden, wenn es einen schlechten Zufriedenheitswert hat. Wer jedoch in ein unwichtiges Attribut mit einem schlechten Zufriedenheitswert investiert, verschwendet Geld.

Fragwürdige Ermittlung der Wichtigkeit

Obwohl Marktforscher die Wichtigkeit von Leistungsattributen mehr und mehr berücksichtigen, schlagen sie oft fragwürdige Wege ein, um die Wichtigkeit zu ermitteln. Wie meine Befragung von 100 deutschen Unternehmen zeigte, herrschen derzeit drei Ansätze vor:



1. Kunden nach der Wichtigkeit fragen

49 Prozent der Unternehmen fragen ihre Kunden schlicht, wie wichtig ihnen die Leistungsattribute sind. So wird etwa für jedes Leistungsattribut die Frage gestellt, wie Kunden dieses auf einer Skala von «sehr unwichtig» bis «sehr wichtig» bewerten. Das klingt pragmatisch, ist jedoch aus zwei Gründen problematisch: Erstens tendieren Kunden zu inflationären Ansprüchen und kreuzen häufig sehr viel als sehr wichtig an. Dadurch wird die Priorisierung der Leistungsattribute unmöglich.

Ein Fallbeispiel hierzu: Eine Organisation aus der Gesundheitsbranche fragt ihre Kunden regelmässig, wie wichtig ihnen 15 Leistungsattribute sind – von einem Informationsblatt bis hin zur Einfühlbarkeit des Personals. Laut den zuletzt veröffentlichten Ergebnissen erhielt jedes dieser Leistungsattribute von mehr als 80 Prozent der Kunden die höchste Wichtigkeitsbewertung. Mehr als die Hälfte der Leistungsattribute erzielte sogar Werte von über 90 Prozent. Eine mögliche Erklärung für diese hohen Werte ist, dass der Fragebogen tatsächlich ausschliesslich sehr wichtige Leistungsattribute beinhaltet. Tatsächlich legen aber meine eigenen Analysen nahe, dass dies nicht der Fall ist. Stattdessen unterliegen Kunden schlicht der idealtypischen Anspruchsinflation.

Ein zweites Problem ist, dass Kunden die Frage nach der Wichtigkeit eines Leistungsattributs häufig anders verstehen als Marktforscher. Marktforscher möchten mit dieser Frage herausfinden, wie hoch der Einfluss des Leistungsattributs auf eine Zielgrösse ist – etwa die Gesamtzufriedenheit der Kunden. Kunden denken jedoch oftmals anders. Zum Beispiel bewerten 96 Prozent der Flugpassagiere ihr Sicherheitsgefühl als sehr wichtig oder wichtig, so der Verbraucherreport 2015 des Bundesverbands der Deutschen Luftverkehrswirtschaft. Dagegen ergaben statistische Analysen, die ich kürzlich für 8000 Kunden zweier Fluggesellschaften durchführte, dass das Sicherheitsgefühl nur einen geringen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Fluggäste mit der Fluggesellschaft hat. Den grössten Einfluss haben dagegen die Freundlichkeit des Kabinenpersonals, der Sitzkomfort und die Verpflegung an Bord.



« Kunden tendieren zu inflationären Ansprüchen. »

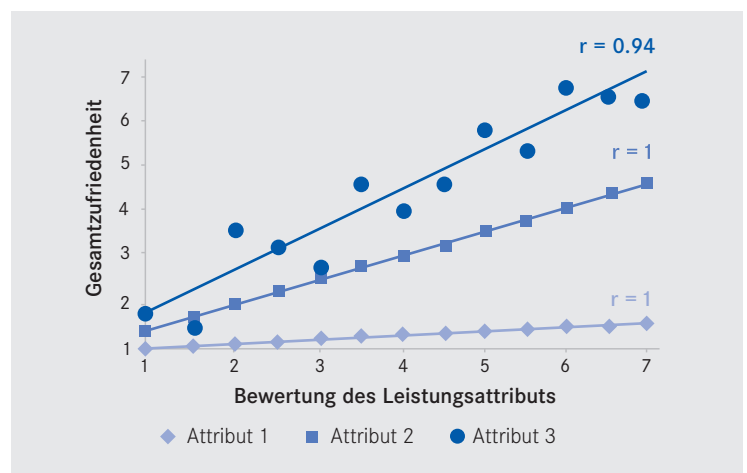
Zur Veranschaulichung zeigt die folgende Abbildung drei exemplarische Zusammenhänge zwischen der Bewertung von Attributen (auf der x-Achse) und der Gesamtzufriedenheit als Zielvariable (auf der y-Achse). Jeder Punkt in der Abbildung repräsentiert die Bewertung dieser beiden Variablen durch genau einen Kunden. Die Linien zeigen den Zusammenhang zwischen den beiden Variablen über alle Kunden hinweg.

Das Sicherheitsgefühl hat kaum Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit der Fluggäste – stattdessen sind Freundlichkeit des Kabinenpersonals, Sitzkomfort und Verpflegung an Bord ausschlaggebend.

Diese Abweichung ist nur auf den ersten Blick überraschend. Selbstverständlich finden Flugzeugpassagiere das Sicherheitsgefühl subjektiv am wichtigsten, denn auf Sicherheit möchten wir beim Fliegen am wenigsten verzichten. Trotzdem erhöht (zumindest in Mitteleuropa) ein Mehr an Sicherheitsgefühl unsere Bindung an eine Fluggesellschaft kaum, wofür zwei Gründe verantwortlich sein können: Erstens ist für viele Flugpassagiere Sicherheit ein Hygienefaktor – ein Weniger an Sicherheit senkt die Kundenbindung, aber ein Mehr an Sicherheit steigert sie nicht. Zweitens sehen Flugpassagiere, die sich unsicher fühlen, die Schuld hierfür oft nicht bei der Fluggesellschaft, sondern bei Faktoren wie Wetter und persönlicher Flugangst.

2. Korrelationsanalysen

22 Prozent der befragten Unternehmen nutzen den Korrelationskoeffizient zwischen der Kundenbewertung eines Leistungs-



Es ist erkennbar, dass Attribut 2 wichtiger ist als Attribut 1: Eine Erhöhung der Bewertung von Attribut 1 um eine Einheit geht mit einer Erhöhung der Gesamtzufriedenheit um 0,1 einher. Für Attribut 2 beträgt dieser Wert 0,5. Der Korrelationskoeffizient ist jedoch für beide Attribute gleich gross und beträgt 1, weil alle Punkte jeweils auf einer Linie liegen – sprich: der Zusammenhang ist linear.

Der Korrelationskoeffizient für Attribut 3 beträgt hingegen nur 0,94, weil die Punkte nicht auf einer geraden Linie liegen. Dennoch scheint Attribut 3 wichtiger zu sein als Attribut 2, weil im Durchschnitt eine Erhöhung der Attributbewertung um eine Einheit mit einer Steigerung der Gesamtzufriedenheit um mehr als 0,5 einhergeht. Dieses Beispiel zeigt, dass der Korrelationskoeffizient kein sinnvolles Mass für die Wichtigkeit eines Leistungsattributs ist.

3. Nutzung von Angaben in Branchenstudien

23 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, dass sie Wichtigkeitsangaben aus Branchenstudien nutzen. Ein Beispiel ist der oben erwähnte Verbraucherreport des Bundesverbands der Deutschen Luftverkehrswirtschaft. Hier zeigt sich jedoch auch direkt eines der Probleme dieses Ansatzes. Branchenstudien ermitteln die Wichtigkeit von Leistungsattributen häufig auf fragwürdige Weise – etwa wie oben erläutert durch die Befragung von Kunden oder Korrelationsanalysen.

Ein zweites Problem liegt in der Frage, inwiefern Angaben aus Branchenstudien für ein bestimmtes Unternehmen zutreffen. Verschiedene Unternehmen bedienen verschiedene Kundensegmente mit verschiedenen Bedürfnissen. So ist etwa diskutabel, ob Fluggästen von SWISS und Ryanair die gleichen Leistungsattribute gleich wichtig sind. Wer sich auf Branchenreports verlassen möchte, sollte deshalb kritisch prüfen, inwiefern die darin genutzte Datenbasis repräsentativ für die eigenen Kunden ist.

Die Regressionsanalyse als besserer Weg

Klüger ist es, die Wichtigkeit von Leistungsattributen über eine Regressionsanalyse zu ermitteln. Diese Analyse zeigt, um wie viel eine Zielvariable (etwa Umsatz, Profitabilität, Loyalität oder Gesamtzufriedenheit) steigt, wenn sich die Zufriedenheit mit einem Attribut (etwa Produktqualität oder Liefersgeschwindigkeit) um eine Einheit erhöht. In anderen Worten: Durch eine Regressionsanalyse werden die Steigungen der Geraden in der Abbildung ermittelt. Je höher der entsprechende Wert, desto wichtiger das Attribut.

Erstaunlicherweise werden Regressionsanalysen nur von elf Prozent der befragten Unternehmen eingesetzt. Dabei sind solche Analysen mit geläufigen Statistikprogrammen (zum Beispiel SPSS) einfach durchführbar. Es lohnt sich jedoch, hierfür Experten zu konsultieren, da mehrere methodische Stolpersteine zu berücksichtigen sind. Deren umfassende Erläuterung würde über den Rahmen dieses Beitrags hinausgehen. Exemplarisch seien genannt: die Wahl einer sinnvollen abhängigen Variable, die Diagnose von und der Umgang mit Multikollinearität, die Abbildung von kausalen Strukturen zwischen Variablen und die Abbildung von moderierenden Einflüssen (zum Beispiel verschiedene Kundensegmente).

Matrix der Kundenzufriedenheit

Nach der statistischen Ermittlung der Wichtigkeit der Leistungsattribute können über eine einfache Matrix Empfehlungen abgeleitet werden. Diese Matrix wird anhand von zwei Dimensionen

Details zu den befragten 100 Unternehmen

Anzahl der Mitarbeiter

Mittelstandsunternehmen (50–249 Mitarbeiter)	43%
Grossunternehmen (250 Mitarbeiter und mehr)	57%

Umsatz

Bis 1 Mio. €	22%
Ab 1 Mio. bis 10 Mio. €	23%
Ab 10 Mio. bis 100 Mio. €	29%
Ab 100 Mio. bis 1 Mrd. €	21%
Mehr als 1 Mrd. €	5%

Branche

Handel	18%
Chemie und Pharma	13%
Information und Telekommunikation	9%
Verkehr und Logistik	9%
Gesundheits- und Sozialwesen	8%
Automobil	6%
Bauwirtschaft	5%
Financial Services	5%
Hotellerie und Gastronomie	5%
Sonstige	22%

Absatzmärkte^a

Business-to-Consumer (B2C)	65%
Business-to-Business (B2B)	61%

Auslöser von Kundenzufriedenheitserhebungen^a

Turnusmässig	78%
Anlassbezogen (z.B. nach Transaktionen)	32%

Häufigkeit von turnusmässigen Kundenzufriedenheitserhebungen

Seltener als einmal jährlich	12%
Jährlich	35%
Halbjährlich	23%
Vierteljährlich	15%
Monatlich	10%
Öfter als einmal monatlich	5%

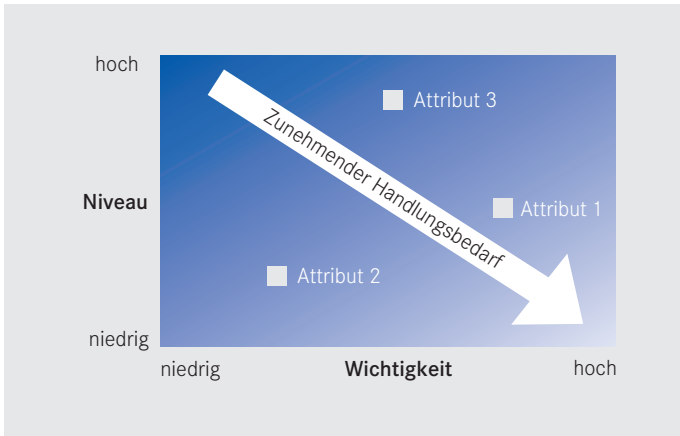
Kanäle zur Erhebung der Kundenzufriedenheit^a

Online	64%
Postalisch	31%
Telefonisch	30%
Persönlich	35%

^a Mehrfachnennung möglich

¹ Genauer gesagt dienen die standardisierten Regressionskoeffizienten als Wichtigkeitsindikatoren.

aufgespannt: das Niveau der Attribute – wie die durchschnittliche Zufriedenheit – und die Wichtigkeit der Attribute. Je geringer das Niveau und je wichtiger ein Attribut, desto grösser der Handlungsbedarf.



Dabei kommt es nicht auf die absolute Lage der Attribute in der Matrix an. Vielmehr geht es um die Lage der Attribute im Verhältnis zueinander. Das Attribut, das am weitesten südöstlich liegt, ist dringender zu verbessern als die anderen Attribute. Sobald man dieses Attribut verbessert hat und es in den nächs-

ten Kundenbefragungen nach Norden wandert, wird ein anderes Attribut am weitesten südöstlich liegen und Aufmerksamkeit erfordern. Diese Interpretation der Matrix führt zu einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess, indem wir uns immer den Attributen mit dem vordringlichsten Handlungsbedarf widmen. Die Achsen der Matrix sollten so skaliert werden, dass die Leistungsattribute über die gesamte Matrix verteilt sind. Immer wieder sind in der Marktforschungspraxis Matrizen zu sehen, in denen sich alle Leistungsattribute oberhalb der Mitte befinden. Hierdurch wird der Eindruck erweckt, sämtliche Leistungsattribute hätten ein gutes Niveau und es gebe keinen Handlungsbedarf. Dies erscheint vielleicht aus PR-Sicht sinnvoll – sicher aber nicht aus Sicht eines Marktforschers, der einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einleiten möchte.

Fazit

Marktforscher verbessern ihre Auswertung von Kundenbefragungen, indem sie nicht nur das Niveau von Leistungsattributen betrachten, sondern auch deren Wichtigkeit. Die Bewertung der Wichtigkeit durch Kunden, Korrelationsanalysen und die Nutzung von Branchenstudien sind jedoch problematisch. Klüger ist es, die Wichtigkeit der Attribute durch eine Regressionsanalyse zu ermitteln, in der wir die gewünschte Zielvariable (etwa Kundenumsatz) durch die Kundenbewertung der Attribute (etwa Produktqualität, Liefergeschwindigkeit) erklären. 🔍

HERRLICHE AUSSICHTEN!

Rauf aus der Stadt! 858 Meter über Meer und nur 15 Minuten vom Hauptbahnhof Bern entfernt präsentiert sich der Gurten – Park im Grünen.

Planen Sie eine Tagung oder einen grösseren Event: Auf dem Gurten stehen die verschiedensten Räumlichkeiten und die bestmögliche Infrastruktur bereit, damit Ihr Anlass ein Erfolg wird. Eingebettet in der Natur bilden der 100'000m² grosse Park und die 13 Eventräume eine inspirierende Atmosphäre für Ihre Anlässe für bis zu 1600 Personen.

Wir beraten Sie gerne bei der Planung Ihres Anlasses und freuen uns auf Ihren Anruf.

ERLEBEN | GENIESSEN | HORIZONT ERWEITERN

Gurten – Park im Grünen, CH 3084 Wabern
T +41 31 970 33 33, F +41 31 970 33 44, info@gurtenpark.ch, gurtenpark.ch

