

Packen wir's an – aber was?

Verbesserungsmaßnahmen in der B2B-Zufriedenheitsforschung priorisieren

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



Heiko Klemm ist Director Analyses & Processes und Gesellschafter von ^(r)evolution. Der Diplom-Psychologe verantwortet als Experte für Statistik, Methoden und Forschungsdesigns den Bereich Research & Development und steuert die Teams Programming, Data and Graphics.

heiko.klemm@evolution-online.net

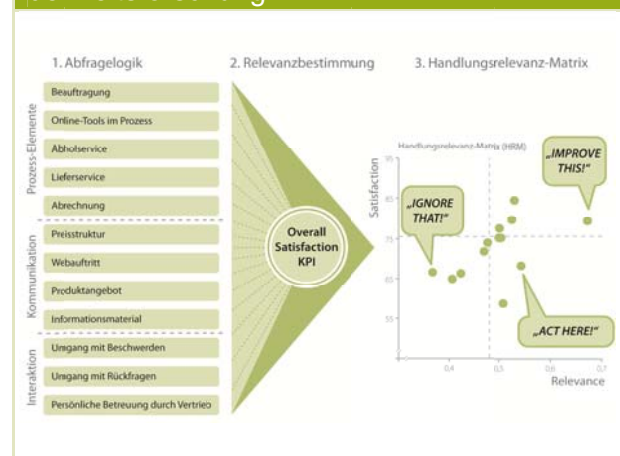
Wer intensiv zur Zufriedenheit mit komplexen Dienstleistungen im B2B-Segment forscht, sieht sich höchsten Anforderungen ausgesetzt: Wenige Geschäftskunden haben das Gewicht von Millionen Privatkunden. Und anders als in der oft kurzlebigen, vom Markenimage geprägten Beziehung zum privaten Konsumenten sind Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen erheblich komplexer und langfristiger. Nahezu jede Optimierung ist zudem mit hohen Investitionen verbunden, entsprechend muss jede Empfehlung sensibel abgewogen, jede Entscheidung wohl begründet sein.

Mit diesem Handgepäck verteidigt die klassische Zufriedenheitsforschung seit Jahrzehnten ihren Rang als zentrales Steuerungsinstrument zur kontinuierlichen Optimierung der Kundenbeziehung.

In ihrer Grundgestalt fußt die klassische Zufriedenheitsforschung auf einem Modell, für das die betreffende Dienstleistung in tangible Einheiten, sogenannte Kundenkontaktpunkte zergliedert wird. Nach der Theorie ergibt sich aus den Erfahrungen, die ein Kunde über die verschiedenen Kontaktpunkte macht, seine Gesamtzufriedenheit mit der Dienstleistung. Die Relevanz einzelner Kontaktpunkte für die Gesamtzufriedenheit wird dabei entweder direkt erhoben oder indirekt berechnet. Den Abschluss der Analyse bildet klassischerweise die Überführung der skaliert abgefragten Kontaktpunkt-Bewertungen in sogenannte Handlungsrelevanz-Matrizen. Hierbei werden die Bewertungsniveaus und Relevanzen aller Kontaktpunkte im Koordinatenkreuz kombiniert dargestellt (siehe Abbildung 1).

punkte im Koordinatenkreuz kombiniert dargestellt (siehe Abbildung 1).

Abb. 1: Klassisches Vorgehen der Zufriedenheitsforschung



Zum Zwecke der Priorisierung von Handlungsfeldern wird mit der Handlungsrelevanz-Matrix grundsätzlich nichts falsch gemacht: Sie ist eine smarte und simple Ergebnisvisualisierung. Und es verwundert nicht wirklich, dass sich die Handlungsrelevanz-Matrix im Management zeitloser Beliebtheit erfreut: Sie zeigt auf einen Blick, wo Handlungsbedarf besteht und nicht minder wichtig: Sie ist einfach zu kommunizieren. Es bleibt nur offen, ob sie dabei auch immer die „richtigen“ Verbesserungsmaßnahmen priorisiert.

Der vorliegende Beitrag widmet sich der Frage, ob die Zufriedenheitsforschung in ihrer klassi-

schen Form oder in ihren komplexeren Varianten die eingangs skizzierten Herausforderungen berücksichtigt und immer die „richtigen“ Verbesserungsmaßnahmen priorisiert. Dafür greifen wir mit der Relevanzbestimmung einen zentralen Aspekt heraus, diskutieren zunächst die gängigen Verfahren und stellen nachfolgend anhand einer Fallstudie die Sequentielle Treiberanalyse als alternativen Lösungsansatz vor.

Unsere Leitfragen:

- Was leisten die gängigen Methoden der Relevanzbestimmung? Wo haben sie ihre Grenzen?
- Welches Risiko besteht, falsche Empfehlungen für kostspielige Verbesserungsmaßnahmen zu geben? Und wie kann man sich davor schützen?

Verfahren der Relevanzbestimmung

Es gibt eine Vielzahl von anerkannten und gängigen Verfahren der Relevanzbestimmung, die sich hinsichtlich Abfragetechnik und zugrundeliegenden Annahmen teilweise deutlich unterscheiden. Sie lassen sich wie folgt klassifizieren:

Direkte versus indirekte Verfahren

Bei der direkten Abfrage stufen die Befragten die Relevanz eines Kontaktpunkts skaliert ein, während bei indirekten Verfahren die Relevanzbestimmung erst während der Analyse und somit indirekt erfolgt (z.B. mittels Regression). Die einfache direkte Abfrage ist in der Regel nicht zielführend. Das hat zum einen forschungsökonomische Gründe, da ein separates Rating erforderlich ist, welches die Interviewdauer weiter erhöht. Zum anderen lassen sich bei der direkten Relevanzabfrage gravierende Antworttendenzen nachweisen. Dazu gehören: Strategische Antworten (z.B. bei der Preisrelevanz), sozial erwünschte Antworten (z.B. bei der Relevanz von Nachhaltigkeitsfaktoren) oder Salienz-Effekte, durch die im Interview aktualisierte Aspekte überbewertet werden. Ein weiteres Verfahren fällt auch unter die direkten Abfragemethoden: Die Conjoint-Analyse. Sie stellt die Befragten vor diverse Wahlentscheidungen und ermittelt damit ein Relevanzranking über alle Kontaktpunkte. Für

die Produktentwicklung ist die Conjoint-Analyse unverzichtbar, für die Zufriedenheitsforschung wird das Verfahren schnell artifiziell, weil Merkmalskombinationen abgefragt werden, die der Kunde in seiner Erlebniswelt so nicht vorfindet. Zudem gilt hier ebenso wie bei der einfachen Relevanzabfrage das forschungsökonomische Argument: Ein zusätzliches Conjoint-Modul mit einer Dauer von 10 Minuten lässt sich in B2B-Interviews üblicherweise nicht integrieren.

Ergebnis: *Direkte Verfahren der Relevanzbestimmung spielen in der Praxis der Zufriedenheitsforschung aus Gründen der ökologischen Validität und Forschungsökonomie eine nur randständige Rolle.*

Lineare versus Non-Lineare Verfahren

Unter den linearen Verfahren finden heute Korrelation und Regression, gelegentlich auch in der Form der Faktor-Regression eingesetzt, die weiteste Verbreitung. Diesen Verfahren ist gemeinsam, dass sie grundsätzlich von linearen Beziehungen zwischen Kontaktpunkt- und Gesamtzufriedenheit ausgehen. Dass diese Annahme in den meisten Fällen realitätsfern ist, konnte Kano schon Mitte der 80er Jahre (Kano, 1984) nachweisen. Er zeigte dabei mittels eines speziellen (direkten) Abfragesystems, dass es neben linearen Leistungsfaktoren sowohl Basisfaktoren („must-haves“) wie Begeisterungsfaktoren („delighter“) geben kann, die abhängig von ihrem Bewertungsniveau einen unterschiedlich starken Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit haben. In der Penalty-Reward Treiberanalyse wurden die Erkenntnisse des Kano-Modells praxistauglich weiterentwickelt.

Ergebnis: *Non-Lineare Verfahren sind gegenüber linearen deutlich im Vorteil, wenn alle Kontaktpunkte auch für Teilgruppen (z.B. besonders zufriedene oder unzufriedene Kunden) richtig priorisiert werden sollen.*

Einfach versus schwer zu kommunizierende Verfahren

Dieser Aspekt ist insbesondere für die Marktforschungspraxis von Interesse. Letztlich wird Marktforschung nur dann in die Tat umgesetzt, wenn sie nachvollziehbar ist und klar argumentiert. Allerdings haben gerade in dieser Hinsicht Verfahren, die nicht-lineare Zusammenhänge aufdecken und Multikollinearität berücksichti-

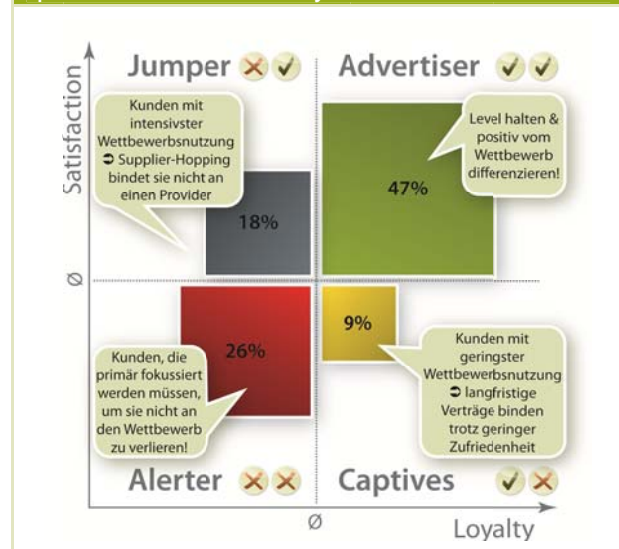
gen, einen entscheidenden Nachteil: Ob Penalty-Rewards oder PLS-Pfadanalyse, es sind gerade die komplexesten, kaum zu vermittelnden Verfahren, die die höchste methodische Güte aufweisen. Und genau deshalb finden einfache lineare Verfahren unverändert ihre Befürworter: Sie messen indirekt, effizient und verständlich. Ergebnis: *In der Praxis verteidigen Korrelation, Regression und Co. ihren Platz, die meisten Anwender nehmen ihren blinden Fleck bei nicht-linearen Zusammenhängen in Kauf, weil sie indirekt messen und leicht zu kommunizieren sind.*

Nach Sichtung der gängigen Verfahren der Relevanzbestimmung schließen wir uns dem wenig überraschenden Fazit an: „Alle Methoden verfügen über spezifische Stärken und Schwächen, so dass behauptet werden muss, dass es bisher kaum gelungen ist, einfach anwendbare Methoden zu entwickeln, die reliabel und valide die Faktoren der Kundenzufriedenheit bestimmen können“ (Matzler, Sauerwein & Stark, 2006). Mit diesem resignierten Fazit wollten wir uns nicht zufrieden geben und machten und deshalb auf die Suche nach einem Verfahren, das einerseits nachvollziehbar und leicht kommunizierbar, andererseits fähig ist, auch nicht-lineare Zusammenhänge aufzudecken. Wir wurden fündig.

Die Sequenzielle Treiberanalyse

Das Verfahren der Sequenziellen Treiberanalyse vergleicht als Gap-Analyse einzelne Zielgruppen mittels T-Tests. Eine Besonderheit des Verfahrens liegt in der strategischen Definition der Zielgruppen. Es wird hierbei nicht a priori eine Gruppenaufteilung gesetzt, sondern gemeinsam mit dem Auftraggeber unter Berücksichtigung der Unternehmensstrategie und der Datenlage entschieden, welche Unterteilung Sinn macht. Die strategischen Zielgruppen werden im B2B-Dienstleistungssegment in der Regel besonders gut im Kreuz von Gesamtzufriedenheit und Loyalität gebildet. Oft binden Verträge einen Kunden, obwohl er nicht zufrieden ist oder Ausschreibungsvorgaben zwingen den Kunden, einen Dienstleister zu wechseln, mit dem er sehr zufrieden ist. Der Ausgangspunkt der eigentlichen Treiberanalyse wird in Abbildung 2 dargestellt.

Abb. 2: Strategische Zielgruppen für die Sequenzielle Treiberanalyse



Advertiser sind dabei das Maß aller Dinge. Sie bilden den Vergleichsstandard für die übrigen Segmente:

- Für Jumper, die trotz Zufriedenheit wechselwillig sind.
- Für Captives, die loyal aber unzufrieden sind.
- Für Alerter, bei denen dringendster Handlungsbedarf besteht.

Für diese drei Zielgruppen identifiziert die Sequenzielle Treiberanalyse mittels t-Tests gegen die maximal positive Vergleichsgruppe der Advertiser differenzierte gruppenspezifische Präferenzmuster. Zentral ist dabei, dass die Analysen aus dem Vergleich der strategischen Zielgruppe mit dem Idealzustand (Advertiser) resultieren.

Um die Stärke der Sequenziellen Treiberanalyse gegenüber alternativen Verfahren nachzuweisen und zu zeigen, welche Empfehlungsmuster je nach gewählter Methodik resultieren, haben wir eine multinationale CATI-Kundenzufriedenheitsstudie re-analysiert.

Der Methodenvergleich

Für den Methodenvergleich wurde auf den Datensatz einer B2B Dienstleistungsstudie mit 5.000 Fällen (maskiert) zurückgegriffen. Um eine Vorstellung von der Kontaktpunkt-Struktur zu bekommen, dient das Beispiel eines Unter-

nehmens für Geldtransporte, das seinen Kunden die Abholung und Anlieferung von Bargeld anbietet. Als weitere Kontaktpunkte sind Kommunikationsaspekte (z.B. Portfolio, Preise, Produktangebot, Informationsmaterial, Webaufttritt) und Interaktionsaspekte (z.B. Umgang mit Rückfragen, Betreuung durch Vertriebsmitarbeiter) zu nennen. Zur Ableitung von Empfehlungen, kommen neben der Sequentiellen Treiberanalyse die vier gängigsten Verfahren der Relevanzbestimmung zum Einsatz: Korrelation, Regression, PLS und Penalty-Reward.

Ergebnis des Methodenvergleichs

Wie Abbildung 3 zu entnehmen ist, zeigen die gängigen Verfahren eine recht homogene Relevanzstruktur: Der stärkste Faktor für Zufriedenheit ist der Lieferservice, gefolgt vom Beschwerdemanagement. Nur Penalty-Reward zählt die Preisstruktur als Delighter noch zu den Top-Treibern. Gleichermäßen einig sind sich die Verfahren bei den *nicht* relevanten Aspekten: Webaufttritt, Informationsmaterial und persönlicher Vertrieb sind offenbar gänzlich unwichtig für die Zufriedenheit der Kunden. Damit liegen Ergebnisse vor, die im Management vermutlich eher skeptisch aufgenommen werden.

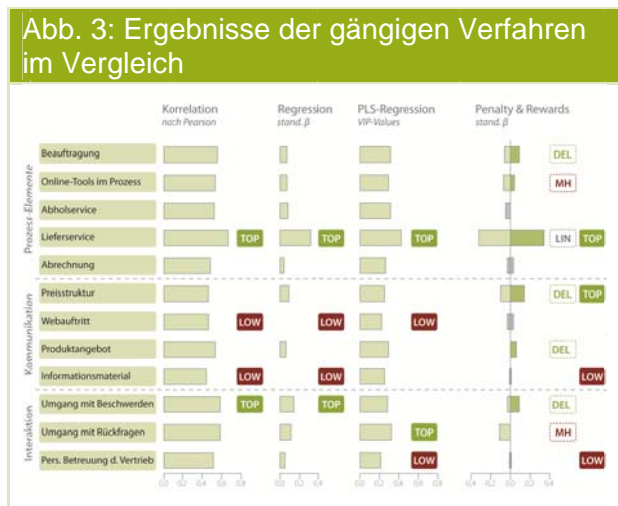


Abbildung 4 zeigt demgegenüber die Resultate der Sequentiellen Treiberanalyse für die drei strategischen Zielgruppen, die jeweils einer Gap-Analyse mit ihrer jeweiligen Referenzgruppe unterzogen wurden. Der Darstellung sind die Entwicklungspfade zu entnehmen, die für die jeweilige strategische Zielgruppe ent-

weder ein Mehr an Zufriedenheit oder an Loyalität bringen. Bei der Betrachtung der Relevanzstruktur wird einerseits deutlich, dass die Sequentielle Treiberanalyse die generellen Top-Treiber Beschwerdemanagement und Lieferservice ebenfalls identifiziert und dass die Preisstruktur analog zum Ergebnis der Penalty-Rewards Methodik ab einem gewissen Zufriedenheitsniveau (Jumper) wichtig wird. Darüber hinaus zeigt sich aber auch, dass die zuvor diskutierten Verfahren einige Treiber nicht erkennen: So spielen Webpräsenz, Infomaterial und persönlicher Vertrieb für wettbewerbsoffene, ungebundene Jumper eine überragende Rolle. Offenbar wurde diese zentrale Zielgruppe vom Unternehmen bisher vertrieblich nicht ausreichend bearbeitet – ein klares Signal für Optimierungsbedarf, das gängige Verfahren zur Relevanzbestimmung schlicht übersehen hätten.

Abb. 4: Ergebnisse der sequenziellen Treiberanalyse



Fazit

Man kann rechnen, was man will: Die Extreme erkennt man immer.

Letztlich ist es eine gute Nachricht: Wenn die Daten eine klare Sprache sprechen, erkennt man die zentralen Treiber mit jeder Methodik. Vor allem die Basisfaktoren einer Dienstleistung (hier: Lieferservice und Beschwerdemanagement) sind leicht für jedes Verfahren zu identifizieren. Das gilt insbesondere dann, wenn ein linearer Zusammenhang zwischen Kontaktpunkt- und Gesamtzufriedenheit vorliegt.

Wissen, was man anpackt: Maßnahmen zielgruppengenau entwickeln.

Erst mit Hilfe der Sequenziellen Treiberanalyse wird die Ableitung von zielgruppenspezifischen Maßnahmen möglich. Aspekte wie z.B. die Webpräsenz sind nicht per se unwichtig (wie übliche Verfahren nahelegen) sondern haben für eine spezifische Zielgruppe (hier: Jumper) zentrale Bedeutung und sollten in der Maßnahmenplanung Berücksichtigung finden.

Der Schlüssel zur Optimierung: Profilierung der strategischen Zielgruppen.

Vielmehr als eine einheitliche Systematik bringt die spezifische Analyse von Teilgruppen. Wir raten nachdrücklich dazu, mit den beteiligten Stakeholdern im Unternehmen die strategischen Zielgruppen abzustimmen und während der Befragung die Kundenstruktur umfassend zu erheben. Dies erlaubt eine systematische Maßnahmenplanung und Ansprache einzelner Zielgruppen.

Literatur

- Homburg, C. (Hrsg.), (2008). Kundenzufriedenheit. Konzepte-Methoden-Erfahrungen. Wiesbaden: Gabler.
- Matzler, K., Sauerwein, E. & Stark, C. (2006). Methoden zur Identifikation von Basis-, Leistungs- und Begeisterungsfaktoren. In: Hinterhuber, H. & Matzler, K. (Hrsg.). Kundenorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler.
- N. Kano: Attractive Quality and Must-be Quality; Journal of the Japanese Society for Quality Control, H. 4, S. 39-48, 1984

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