

# Wie treu sind Kunden wirklich?



**Stefan Ruf**  
 Research Consultant, TrustMark,  
 Stefan Ruf TrustMark CFI AG, Zollikon

Anmerkung: Der Autor arbeitet heute bei der Anovum GmbH in Zürich, [www.anovum.com](http://www.anovum.com)

**Die meisten Unternehmen, die im Rahmen ihrer Marktforschung Kundenzufriedenheitsuntersuchungen durchführen, sehen den kausalen Zusammenhang zwischen verhaltensrelevanten Einstellungen wie Kundenzufriedenheit oder emotionaler Bindung und wichtigen Zielgrößen für das Marketing wie Empfehlung und Wiederkauf als gegeben an. Und doch ist in der Praxis der Nachweis, dass sich eine hohe Kundenzufriedenheit bzw. eine starke emotionale Bindung positiv auf Kaufverhalten, Umsätze und Erträge auswirken, extrem schwierig.**

Dies liegt z. B. auch an den eingesetzten Messgrößen für Kundenbindung bzw. emotionaler Bindung, die mehr mit dem Kaufverhalten von Kunden in der Vergangenheit korrelieren, als zukünftiges Kaufverhalten voraussagen.

Einen neuen, bahnbrechenden Ansatz stellt das von Hofmeyr entwickelte Conversion Model dar, welches von TrustMark in der Schweiz angeboten wird. Ursprünglich wurde dieses Modell entwickelt, um die Konversion zwischen Religionen zu untersuchen; später wurde es extensiv in der politischen Forschung eingesetzt. Unter ständiger Weiterentwicklung und mit weltweit über 3000 Untersuchungen ist das Conversion Model

heute global die führende Methode, um Customer Commitment zu messen und Kundenfluktuation und Markenwechsel vorherzusagen. Die Gültigkeit des Modells wurde in gross angelegten Validierungsstudien nachgewiesen. Im Zentrum des Conversion Model steht die psychologische Commitmenttheorie. Commitment wird als psychologische Beziehung zwischen einem Konsumenten und einer Marke aufgefasst. Entscheidend dabei ist, dass für Commitment neben der Zufriedenheit auch die Attraktivität der Alternativen, das Involvement sowie die Ambivalenz Relevanz haben. Commitment ist eine nicht-lineare Funktion dieser Variablen. Zur Erfas-



⊗ Immer wieder wird beobachtet, dass zufriedene Kunden die Marke wechseln, während unzufriedene dieses nicht tun.

sung der Elemente des Commitments werden 4 unterschiedliche Fragen gestellt:

- In welchem Ausmass werden die Bedürfnisse des Kunden durch ein Produkt/eine Marke erfüllt?
- Ist die Wahl des entsprechenden Produktes/der entsprechenden Marke für den Kunden wichtig?
- Wie bewertet der Kunde andere genutzte und/oder bekannte Alternativprodukte/Marken?
- Wenn andere Produkte/Marken als attraktiv angesehen werden, inwiefern tendiert der Kunde dazu, gleichzeitig eine Affinität zu mehreren zu haben.

Im Folgenden soll die Commitment-Theorie von Hofmeyr kurz erklärt werden.

### Zufriedenheit

Jemand, der mit seinem gewählten Produkt bzw. seiner gewählten Marke zufrieden ist, tendiert dazu, zu dieser Marke committed zu sein. Zufriedene Kunden werden weniger die Marke wechseln als unzufriedene. Kundenzufriedenheit ist jedoch nur eine Dimension, die Commitment treibt. Immer wieder wird beobachtet, dass zufriedene Kunden die Marke wechseln, während unzufriedene dieses nicht tun. Im Rahmen der Commitment-Theorie wird davon ausgegangen, dass weitere Faktoren für die Beziehung zur Marke relevant sind und dass genau dieses der Grund ist, weshalb die Kundenzufriedenheit ein schlechterer Prädiktor für zukünftiges Verhalten ist.

### Involvement

Involvement ist die innere Beteiligung, das Engagement, mit dem sich der Konsument der Markenwahl zuwendet. Wenn jemand mit der Seife, mit der er sich täglich wäscht,

zufrieden ist, heisst dies noch nicht, dass er zur Marke der Seife committed ist. Es ist möglich, dass für den Konsumenten diese Produktkategorie ein tiefes Involvement bezüglich Markenentscheidung aufweist. Dieses kann dazu führen, dass er – obwohl zufrieden – beim nächsten Einkauf eine andere Seife kauft. Bei tiefem Involvement kann – unabhängig wie hoch die Zufriedenheit ist – kaum ein ausgeprägtes Commitment gegenüber der Marke vorhanden sein.

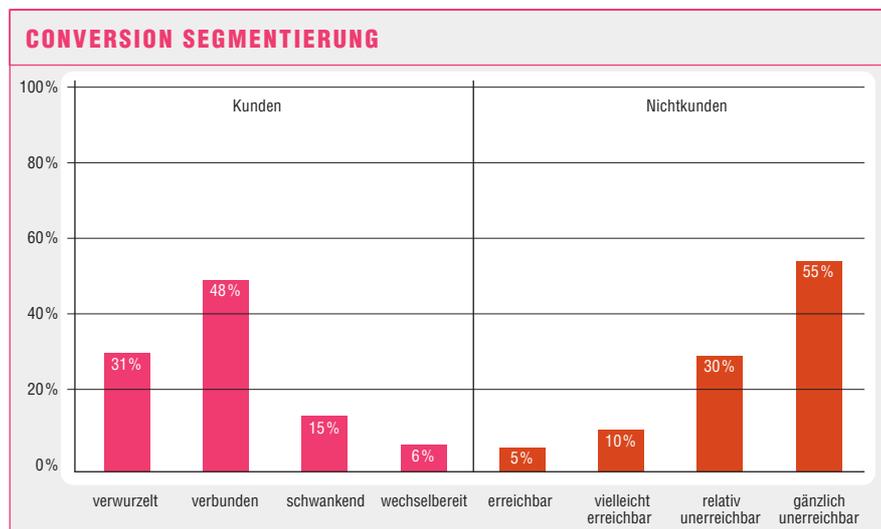
Eine Bankbeziehung ist demgegenüber meist mit höherem Involvement verbunden. Tritt dort ein Problem auf, dann wird die Geschäftsbeziehung meist nicht sofort beendet. Der Kunde wird der Bank zuerst die Möglichkeit geben, das Problem zu beheben beziehungsweise den Schaden wieder gutzumachen. Ein Kunde kann unzufrieden sein, aber dennoch committed. Mit hohem Involvement wird jedoch bei steigender Unzufriedenheit irgendwann eine Schwelle erreicht sein, wo der Kunde die Beziehung beendet und in diesem Falle die Bank wechseln würde. Diese Kunden sind unzufrieden und «at risk». Dabei ist es interessanterweise so, dass eine scheinbare Kleinigkeit die «Konvertierung» zu einer anderen Marke auslösen kann und dass es nach dem Wechsel extrem schwer sein wird, diesen Kunden wieder zurückzugewinnen. Beim Conversion Model wird nicht von produktkategorie- oder markenbezogenem Involvement ausgegangen, sondern von personenbezogenem Involvement. Die Gründe dafür sind nahe liegend: Das Involvement kann für jede Person in den Produktkategorien differieren. Ausserdem kann sich im Laufe der Kundenbeziehung das Involvement verändern, beispielsweise nach der erfolgreichen Bearbeitung und Lösung einer Reklamation.

### Attraktivität der Alternativen und Ambivalenz

Ein relevanter Faktor bei der Messung bzw. der Berechnung des Commitment ist die Attraktivität der Alternativen. Im Automobilmarkt konnte das Phänomen beobachtet werden, dass Kunden – obwohl zufrieden – die Marke wechselten. Das Involvement kann zur Erklärung nicht herangezogen werden, denn für die meisten Leute ist die Wahl des Autos wichtig. Die Lösung dieses Paradoxons liegt bei den Alternativen. Man kann mit seinem Auto durchaus zufrieden sein, aber bei einem Neuwagenkauf trotzdem ein anderes Fahrzeug kaufen, denn dann werden alle verfügbaren und möglichen Alternativen miteinander verglichen. Sind die Alternativen sehr attraktiv, kann ein anderes Auto gewählt werden, obwohl man mit dem bisherigen zufrieden war. Erachtet der Kunde die Alternativen als sehr unattraktiv, wird er wahrscheinlich bei Bedarf dasselbe Auto wieder kaufen, auch wenn er nicht begeistert war von diesem.

### Ergebnisse der Conversion Segmentierung

Das mit dem vorgestellten Ansatz errechnete Commitment dient als Basis einer Segmentierung der Kunden und auch der Nichtkunden in 8 so genannte Commitment-Segmente. Verwurzelte Kunden sind involviert bei der Markenwahl und zufrieden mit der Marke. Ausserdem existieren aus deren Sicht keine attraktiven Alternativen. Auf der anderen Seite können wechsellustige Kunden mit unterschiedlichen Konstellationen der beschriebenen Variablen beschrieben werden. Dabei kann jede der Variablen unterschiedliche Ausprägungen annehmen. Erstens kann tiefes Commitment durch tiefe Zufriedenheit verursacht sein. Zweitens kann jedoch das tiefe Commitment vom tiefen Involvement resultieren und – gegeben, alle übrigen Faktoren bleiben unverändert – das Niveau der Zufriedenheit, wo sich die Konversionsschwelle befindet, ist eine Funktion des Grades vom Involvement. Drittens kann Commitment untergraben werden, wenn eine oder mehrere Alternativen attraktiv sind. Die Grafik nebenan zeigt beispielhaft die Verteilung von Kunden und Nichtkunden auf die Commitment-Segmente.



### Empirisch validiert

Dass sich die mit dem Conversion Model ermittelten Segmente ausgezeichnet zur Vorhersage von tatsächlichem Verhalten eig-

nen, konnte durch verschiedene umfassende Validierungsstudien belegt werden. Um die Vorhersagekraft bezüglich zukünftigem Verhalten der Konsumenten zu messen, kann beobachtet werden, wie viele der als gefährdet eingestuft Nutzer nach einer gewissen Zeit tatsächlich den Markenwechsel vollzogen haben. Mit über 3'000 Anwendungen des Conversion Model weltweit konnte der Beweis für die Tauglichkeit des Verfahrens erbracht werden.

**Anwendungen des Conversion Model**

Das Conversion Model wird weltweit für unterschiedliche Marketingproblemstellungen genutzt. Neben der Perfektionierung und Neuausrichtung von Kundenzufriedenheitsuntersuchungen können wertvolle Erkenntnisse für:

- das Entwickeln umfassender Analysen der Markenstärke und -position im Gesamtmarkt;
- das Entwickeln umfassender Analysen der Mitbewerber;
- die Analyse des Akquisitions-Potenzials;
- die Kontrolle und Analyse der Effektivität der eigenen Marketingstrategien und der Mitbewerber;
- die Zielung von Massnahmen im CRM auf Ebene des einzelnen Kunden gewonnen werden.

Mit dem Conversion Model kann wie bereits erwähnt der Gesamtmarkt abgebildet sowie mögliche Markenwechselbewegungen dargestellt werden. Die Analyse nach diesem Modell geht jedoch über die Bestimmung der Position einer Marke am Markt noch hinaus. Folgende wichtige Fragen werden darüber hinaus beantwortet:

- Welche Konkurrenten stellen die grösste Gefahr dar?
- Welche Konkurrenten bieten die besten Angriffsflächen?
- Welche Aspekte führen zu einer relativ schwachen Marktposition?

Im Anschluss daran kann die Marketing- und Kommunikationsstrategie entwickelt werden. Chancen und Gefahren werden dabei auf folgender Basis formuliert:

- Zu welchen Konkurrenzmarken finden gefährdete Nutzer von Marke A den meisten Zugang bzw. zu welcher Marke haben sie die höchste Affinität?
- Von welchen Konkurrenzmarken können für Marke A erreichbare, bisherige Nicht-

nutzer (=gefährdete Nutzer der Konkurrenz) gewonnen werden?

Zur Beantwortung dieser Fragen stellt das Modell eine entsprechende Analyse bereit. Ebenso können die relevanten Kundengruppen adäquat profiliert werden.

**Treiberanalysen zur Identifizierung von Massnahmen**

In einem nächsten Schritt können diejenigen Einflussfaktoren identifiziert werden, welche das Commitment erhöhen oder unterminieren können. TrustMark kann dabei auf eine umfangreiche Erfahrung im Bereich des Data-Mining und statistischer Verfahren zurückgreifen. Insbesondere können in Kombination mit kausal-statistischen Modellen die relevanten Erkenntnisse gewonnen werden, um zielgerichtet Massnahmen umzusetzen. Dabei wird die Commitment-Theorie genutzt, um spezifische Cluster von Kunden zu bilden, bei denen wiederum untersucht wird, welche Qualitätsfaktoren eine Erhöhung beispielsweise der Kundenzufriedenheit verursachen.

**Zusammenfassung und Ausblick**

- Mit Hilfe des Conversion Model kann auf der Grundlage einer psychologisch untermauerten Messmethodik das Commitment der Konsumenten gegenüber Marken und Produkten gemessen bzw. verfolgt werden.
- Die Commitment-Messung erlaubt eine Segmentierung der eigenen Kunden nach Commitment, was eine gute Voraussetzung zukünftigen Kundenverhaltens ermöglicht.
- Die Commitment-Messung für Mitbewerber ermöglicht eine Analyse der Kundenwechselströme und somit der Marktposition eines Unternehmens.
- Die Überlegenheit der Methode, insbesondere im Vergleich zu Kundenzufriedenheits- oder Kundenbindungsmessungen, ist in über 3'000 Studien weltweit erwiesen.
- Mit multivariaten statistischen Methoden können darüber hinaus Leistungsfaktoren identifiziert werden, die mit hoher Priorität zu verbessern sind, um Kundenfluktuation (vor allem aus dem Segment «konvertierbare Kunden») und Kundenakquisition (vor allem aus den Segmenten konvertierbarer Mitbewerber-Kunden) positiv zu beeinflussen.
- Da die Segmentierung auf Basis der einzelnen Kunden durchgeführt wird – jeder

Kunde wird eindeutig einem Commitmentsegment zugeordnet – können bei geeigneter Stichprobe durch die Abbildung der Commitmentsegmente in das Data-Warehouse entscheidende Vorteile für die Zuordnung von Marketingausgaben auf der Ebene der einzelnen Kunden gewonnen werden. Dieses gilt umso mehr, wenn neben dem Commitment auch Daten über Kaufverhalten und Kundenwert/-profitabilität vorliegen. ::

**WEITERE INFORMATIONEN UNTER**

www.conversionmodel.com oder im Buch Commitment-Led Marketing von Jan Hofmeyr und Butch Rice, ISBN 0-471-49574-3.

**KUNDENCOMMITMENT UND KUNDENINVOLVEMENT**

- :: **VERWURZELT**  
Kunden, die mit der genutzten Marke stark committed sind – diese Kunden werden die Marke in absehbarer Zukunft sehr unwahrscheinlich wechseln.
- :: **VERBUNDEN**  
Kunden, die mit der genutzten Marke committed sind und die Marke kurzfristig wahrscheinlich nicht wechseln werden.
- :: **SCHWANKEND**  
Kunden, die uncommitted sind und die Marke möglicherweise wechseln werden – einige evaluieren Alternativen.
- :: **WECHSELBEREIT**  
Nutzer, welche die Marke am ehesten wechseln werden.

Werden auch Nichtkunden befragt, können diese nach Erreichbarkeit klassifiziert werden:

- :: **ERREICHBAR**  
Nichtnutzer der Marke, die kurzfristig am ehesten akquiriert werden könnten.
- :: **VIELLEICHT ERREICHBAR**  
Nichtnutzer, welche sich zur Marke ebenso hingezogen fühlen wie zu den momentan genutzten Marken.
- :: **RELATIV UNERREICHBAR**  
Nichtnutzer, welche unerreichbar sind für die Marke, jedoch nicht gänzlich unerreichbar.
- :: **GÄNZLICH UNERREICHBAR**  
Nichtnutzer, welche die Marke höchst unwahrscheinlich wechseln werden. Die Präferenzen liegen klar bei den zurzeit genutzten Marken.