

Marke als Missing Link der Kundenzufriedenheit

Integration von Markendimensionen in Kundenzufriedenheitsanalysen
als Schlüssel einer langfristig erfolgreichen Markensteuerung

Die Autoren



Dr. Anita Petersen, Diplom-Psychologin, ist Director Research und Gesellschafterin von ^(f)evolution. Sie betätigte sich sowohl als Instituts-, wie auch als betriebliche Marktforscherin, ist Expertin für Kommunikation, qualitative Methoden und hybride Designs und verantwortet bei die Bereiche Ad hoc Research und Global Systems.

anita.petersen@evolution-online.net



Heiko Klemm, Diplom-Psychologe, ist Director Analyses and Processes und Gesellschafter von ^(f)evolution. Er ist Experte für Statistik, Methoden und Forschungsdesigns, hat seinen Background in der Organisationspsychologie und der experimentellen Forschung. Er sammelte Erfahrung als selbstständiger Statistik-Consultant, Marktforscher und Methodencoach.

heiko.klemm@evolution-online.net

Unbestritten sind zufriedene Kunden ein zentraler Erfolgsfaktor starker Marken. So verpufft Kommunikation weitgehend wirkungslos, wenn das Markenversprechen der Realität nicht standzuhalten vermag. Andererseits ist Kommunikation vor allem dann besonders effizient, wenn deren Botschaft von zufriedenen Kunden multipliziert wird. Gemeint sind word-of-mouth Effekte, also Segnungen der Weiterempfehlung durch Promotoren oder Abverkauf steigernde bzw. stabilisierende Effekte wie Cross-Selling und Loyalität. Kundenzufriedenheit ist damit ein zentraler Treiber des Perpetuum Mobiles starker Marken. Ins Negative gewendet, befeuert Kundenzufriedenheit andererseits den Teufelskreis, aus dem sich schwache Marken nur sehr schwer befreien können (siehe Abbildung 1).

Status Quo: Zwei Welten

Dennoch werden in der Marktforschungspraxis beide Dimensionen vielfach getrennt analysiert. Markenstudien sind auf eine optimale Positionierung im Wettbewerb und die Ableitung kommunikativer Strategien ausgerichtet. Kundenzufriedenheitsstudien fokussieren dagegen auf die Entwicklung operativer Maßnahmen zur Leistungsverbesserung an einzelnen Kundenkontaktpunkten. Diese Trennung beider Welten besteht jedoch nicht nur in der Praxis. Auch wissenschaftliche Standard-

werke zum Thema Markensteuerung kommen auf mehreren hundert Seiten ohne das Stichwort Kundenzufriedenheit aus oder behandeln das Thema in kurzen Exkursen eher stiefmütterlich.

In theoretischen Modellen wird die Marke klassisch in emotionale und rationale Komponenten zerlegt. Dabei wird den emotionalen Komponenten der Marke eine psychologische Bedeutung beigemessen, die vom hedonistischen Benefit über soziale Distinktion zur persönlichkeitsrelevanten symbolischen Selbstergänzung reicht. Die rationalen Komponenten der Marke sind dagegen vor allem konkrete Leistungserwartungen, die das kognitive System entlasten und schützen. Entsprechende Funktionen sind Komplexitätsreduktion oder Risikominimierung. Im ersten Fall wird der Möglichkeitsraum einer Kaufentscheidung radikal verengt, im zweiten Fall sichert die konkrete Leistungserwartung gegen falsche Kaufentscheidungen ab.

Demgegenüber sind Modelle der Kundenzufriedenheit einseitig rational gefärbt; sie folgen noch heute weitgehend dem Confirmation-Disconfirmation Paradigma der 1980er Jahre. Das CD-Paradigma stellt den Kunden als eindimensionale Bewertungsmaschine vor, welche die an den Kontaktpunkten erbrachte Leistung mit Soll-Vorstellungen abgleicht und zur Gesamtzufriedenheit verrechnet.

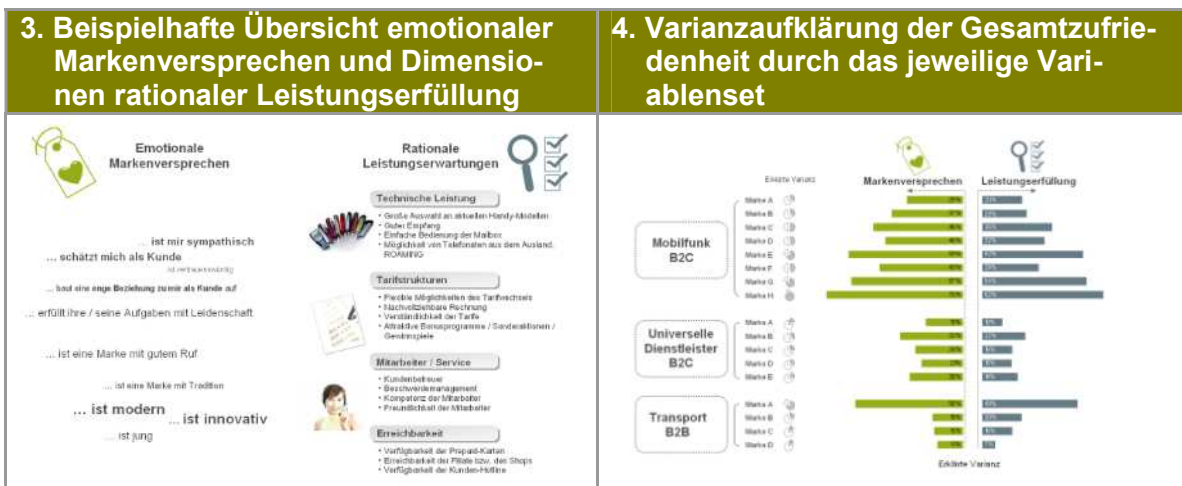


Emotionale Benefits, die für den Kunden eine eigene hedonistische Qualität darstellen, werden demgegenüber als Einflussfaktoren der Kundenzufriedenheit nicht oder nur marginal berücksichtigt. So ist es in der Marktforschungs-Praxis dann auch üblich, im Rahmen von Kundenzufriedenheitsstudien nur auf die rationale Leistungserfüllung durch Kontaktpunkt-Bewertungen zu setzen (siehe Abbildung 2).

Die beschriebene Trennung beider Welten soll im vorliegenden Beitrag kritisch hinterfragt werden. Ziel ist es, den Stellenwert von Markendimensionen in der Kundenzufriedenheitsforschung zu bestimmen und die strategische Bedeutung operativer Schnittstellen für die Markenentwicklung deutlich zu machen.

Wie viel Marke steckt in Kundenzufriedenheit?

Der Einfluss der Marke auf die Kundenzufriedenheit wird im Rahmen einer branchenübergreifenden Metaanalyse bestimmt. Dabei soll der zusätzliche Beitrag emotional relevanter, aus der Marke abgeleiteter Aspekte exakt quantifiziert werden. Drei marktrepräsentative Studien aus den Branchen Mobilfunk, universelle Dienstleister und Transport wurden für die Analyse ausgewählt, da neben der Zufriedenheit insgesamt und mit einzelnen Kontaktpunkten auch emotionale Markenfacetten bewertet wurden. Die Abbildung 3 zeigt am Beispiel der Mobilfunkstudie, welche Markenattribute und Kontaktpunkte im Modell berücksichtigt wurden.



Die Metaanalyse folgte der Leitfrage: Welchen Erklärungsbeitrag für die Gesamtzufriedenheit leistet einerseits das emotionale Markenversprechen, andererseits die rational bewertete Leistungserfüllung?

Hierzu wurden zunächst jeweils lineare Regressionen mit dem Variablensets Markenversprechen und Leistungserfüllung gerechnet, die für beide Dimensionen eine substantielle Varianzaufklärung nachweisen konnten (siehe Abbildung 4). Im Verlauf der Analyse wurde die Leitfrage weiter spezifiziert:

- Wie gut verstehe ich Gesamtzufriedenheit, wenn ich die Markenbewertung in ihren verschiedenen Facetten der Erfüllung emotionaler Markenversprechen kenne?
- Wie gut verstehe ich Gesamtzufriedenheit, wenn ich die Leistungsbewertung auf allen Kontaktpunkten kenne?

Noch weiter konkretisiert, geht es um die Frage:

- Wie viel mehr verstehe ich, wenn ich zusätzlich zur Leistungsbewertung auch noch die Markenbewertung kenne? - und vice versa.

Dazu wurden zweistufige Regressionen gerechnet, um den jeweilig zusätzlichen Beitrag der Marken- und Leistungsseite zu quantifizieren und vom redundanten Varianzanteil zu scheiden (vgl. Abbildung 5).

Etwa die Hälfte der Varianzaufklärung lässt sich auf einen grundsätzlichen Halo-Effekt zurückführen, bei dem die Abfrage von Markenattributen und Kundenkontaktpunkten Ähnliches misst. Bei Betrachtung der isolierten Varianzaufklärung von Marke und Kontaktpunkt tritt branchen- und markenübergreifend ein überraschender Befund zutage:

Die diffuseren, emotionalen Items zur Erfüllung von Markenversprechen haben einen deutlich stärkeren, isolierten Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit als die konkreteren, rationalen Leistungsbewertungen der Kundenkontaktpunkte.

Es wird überdeutlich: Kundenzufriedenheitsmodelle, die Markenversprechen nicht berücksichtigen, bleiben unvollständig.

Bleibt noch die Frage zu klären, was in der Marktforschungspraxis mit den Ergebnissen einer integrierten Kundenzufriedenheitsstudie anzufangen ist.

Kontaktpunktoptimierung als Element der Markensteuerung

Am Beispiel des Mobilfunkmarktes lässt sich verdeutlichen, wie sich die Ergebnisse einer integrierten Kundenzufriedenheitsanalyse nicht nur für die Entwicklung operativer Maßnahmen zur Leistungsverbesserung sondern auch für die Markensteuerung nutzbar machen lassen. Im Zentrum steht dabei die Frage: Welche Leistungsbereiche sind mit welchen Markenattributen assoziiert?

Um trotz einer komplexen Korrelationsmatrix mit hoher Multikollinearität zu anschlussfähigen Empfehlungen zu gelangen, wurden jeweils separate Faktorenanalysen für die Variablensets Markenversprechen und Leistungserfüllung gerechnet. Durch orthogonales Rotieren wurde dabei die statistische Unabhängigkeit der neugebildeten Faktoren gesichert. Das Zusammenhangsgefüge zwischen Leistungs- und Markenfaktoren zeigt, dass es einige Markendimensionen gibt, die sich gut durch konkrete Leistungsaspekte erklären lassen. Daneben gibt es andere Markendimensionen, die nicht oder weniger mit konkreten Leistungsfaktoren assoziiert sind.

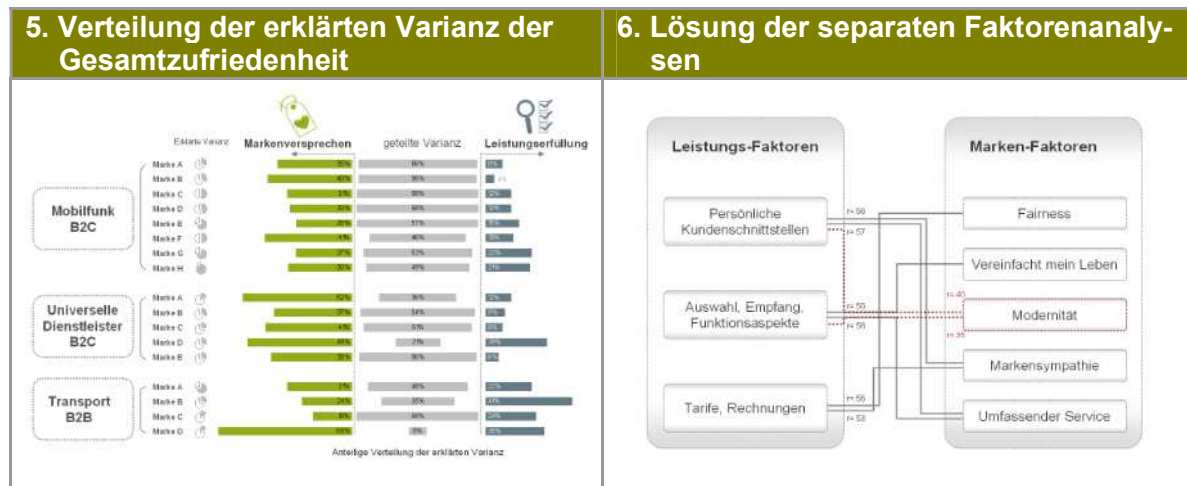
So können im Mobilfunkmarkt flexible Tarife und nachvollziehbare Rechnungen die Markenwahrnehmung auf der Dimension Sympathie durchaus positiv beeinflussen. Dagegen lässt sich der Markenaspekt Modernität deutlich schwieriger durch Topleistungen an einzelnen Kontaktpunkten aufladen (siehe Abbildung 6).

Die Befunde zeigen, dass sich die Marke nicht nur über den klassischen Weg der Kommunikation gezielt steuern lässt. Das Marketing gewinnt einen weiteren Stellhebel zur Markensteuerung, indem es stärker auf die konkrete Optimierung der Leistung an den Kontaktpunkten zum Kunden Einfluss nimmt.

Gleichzeitig erhalten die stärker operativ an der Verbesserung der Leistungserbrin-

gung arbeitenden Unternehmenseinheiten zusätzliche Kriterien zur Identifikation relevanter Handlungsfelder. So können Kontaktpunkte in den Fokus rücken, die isoliert betrachtet keine überragende

Handlungsrelevanz besitzen, aber indirekt, über einzelne Markenattribute vermittelt, trotzdem stark auf die Kundenzufriedenheit einzahlen.



Fazit und Empfehlungen für ein integriertes Forschungsmodell

Die vorliegende Metaanalyse hat gezeigt, welchen zentralen Stellenwert emotionale Markendimensionen auch für die Kundenzufriedenheit haben und welches Potenzial diesen für die langfristige Markensteuerung zukommt.

Entsprechend deutlich muss auf dieser Basis zum Umdenken in der Marktforschungspraxis aufgefordert werden, weil eine reine Abfrage der Leistungserfüllung die Komplexität von Kundenzufriedenheit nur unzureichend abbildet. Der Erfüllung emotional relevanter Markenversprechen fällt demgegenüber eine derart hohe Wichtigkeit für die Zufriedenheit von Kunden zu, dass diese branchen- und markenspezifischen Dimensionen sinnvoll in Kontaktpunktfragen integriert werden sollten. Folgendes Vorgehen empfehlen wir für eine umfassende Bestimmung der Zufriedenheitsfaktoren, die eine langfristige Markensteuerung durch operative Maßnahmen ermöglicht:

- **Für die Fragebogenkonstruktion:** Unter Berücksichtigung der Branche und der individuellen Markenpositionierung

werden die angestrebten emotionalen Markenbenefits in Form von Imageattributen und bzw. oder Statements integriert.

- **Für die Relevanzbestimmung:** Über Regressionsanalysen wird der markenspezifische Anteil der emotionalen Benefits an der Kundenzufriedenheit bestimmt.
- **Für die Impact-Analyse:** Nach einer vorgeschalteten Faktoranalyse wird der Einfluss von Kundenkontaktpunkten mittels Korrelationen auf die Erfüllung emotionaler Markenbenefits ermittelt.
- **Für die Markensteuerung:** Diejenigen Kundenkontaktpunkte werden jenseits von operativen Optimierungspotenzialen strategisch steuerbar, die die Marke positiv aufladen.
- **Für die Ableitung operativer Maßnahmen:** Die Handlungsrelevanz einzelner Leistungsfelder wird auch unter Berücksichtigung indirekter, über Markenattribute vermittelter, Effekte auf die Kundenzufriedenheit beurteilt.

Literatur

- Riesenbeck & Perrey (2005). Mega-Macht Marke. Heidelberg: Redline.
- Esch (2008). Strategie und Technik der Markenführung. München: Vahlen.
- Homburg, Ch. (Hrsg.) (2008). Kundenzufriedenheit, Wiesbaden: Gabler.
- Faullant, R. (2007). Psychologische Determinanten der Kundenzufriedenheit. Wiesbaden: DUV.

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