

Zufriedenheit, Loyalität und Bindung – drei Seiten derselben Medaille?

von Tim Zütphen und Martin Siek



Tim Zütphen,
studierte Sozialwissenschaften und Geschichte in Bielefeld. Seit 1998 ist er bei TNS EMNID als Research Consultant im Bereich Kundenzufriedenheit beschäftigt.
tim.zuetphen@emnid.tnsifres.com



Martin Siek,
Diplom-Verwaltungswirt (FH), studierte Politikwissenschaft in Bamberg und ist seit 2000 bei TNS EMNID Research Consultant im Bereich Kundenzufriedenheit.
martin.siek@emnid.tnsifres.com

Kundenbindung ist in. Ein hoher Anteil an gebundenen Kunden wird als zentrale Voraussetzung für die Stärke oder den Wert einer Marke verstanden. Die Messung von Kundenbindung ist für viele Unternehmen daher mittlerweile ein unerlässliches Instrument geworden. Wie aber misst man Kundenbindung?

Diese Fragestellung ist unter Marktforschern durchaus nicht unumstritten. Der einfachste und nicht unübliche Weg, Kundenbindung zu messen, besteht in der einfachen Umbenennung von Kundenzufriedenheitsindizes, die in den 80er und 90er Jahren generiert und validiert wurden, in Loyalitäts- oder Kundenbindungsindizes. Voraussetzung für dieses Vorgehen ist allerdings, dass die inhaltliche Bedeutung der Begriffe identisch ist. Dass dem nicht so ist, soll in der Folge gezeigt werden. Aus der klaren Unterscheidung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung ergibt sich die Notwendigkeit, Kundenbindung eigenständig zu erheben. Daher soll außerdem eine Möglichkeit aufgezeigt werden, den Begriff

der Kundenbindung sinnvoll und vor allem praktikabel zu operationalisieren.

Das Verhältnis von Kundenzufriedenheit, -loyalität und -bindung – Nebeneinander oder Hierarchie?

In der Praxis werden die Begriffe Kundenzufriedenheit (Satisfaction), Kundenloyalität (Loyalty) und Kundenbindung (Commitment) sehr oft unscharf oder sogar synonym verwendet. Dabei ist es für die praktische Umsetzung von Marktforschungsergebnissen nicht nur hilfreich, sondern notwendig, die verschiedenen Bedeutungsebenen der Begriffe zu unterscheiden und die Beziehungen zwischen Zufriedenheit, Loyalität und Bindung deutlich zu machen.

Unter Kundenzufriedenheit wird die Bewertung eines Produkts oder einer Dienstleistung verstanden. Die Kundenzufriedenheit wird als Ergebnis eines Vergleichs gesehen, den ein Kunde zwischen erwarteten und erhaltenen Leistungen zieht. Erhält ein Kunde mehr als er erwartet hat, ist er überzeugt, erhält er in etwa das, was er erwartet hat, ist der Kunde zufriedengestellt, erhält er weniger als er erwartet hat, ist er enttäuscht.

Unter Kundenloyalität wird die Wahrscheinlichkeit der Wiederwahl eines Produkts oder einer Dienstleistung verstanden. Die Wahrscheinlichkeit wird dabei anhand des vergangenen Verhaltens des Kunden bestimmt. Hat ein Kunde bisher immer das Produkt X gekauft, so ist es sehr wahrscheinlich, dass er auch in Zukunft dieses Produkt erwerben wird.

Unter *Kundenbindung* wird die *emotionale Bindung* eines Kunden an ein Produkt oder eine Dienstleistung verstanden. Die Kundenbindung kann nicht an vergangem Verhalten festgemacht werden. Entscheidend sind viel mehr Aspekte, die sich im Kopf eines Kunden abspielen.

In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts dominierte der Begriff der Loyalität die Analyse der Kunden. Während zunächst nur derjenige Kunde als loyal angesehen wurde, der eine Marke zu 100% wiederwählt (Reichheld 1996), setzte sich relativ schnell eine weichere Definition eines loyalen Kunden durch, die auf dem Konzept des „share of requirements“ basiert.

Man fragt sich, wieviel Prozent seiner Bedürfnisse ein Kunde in einer Produktkategorie durch ein bestimmtes Produkt abdeckt. Falls ein Kunde in 9 von 10 Fällen Coca-Cola kauft, wenn er Bedürfnis nach einem Soft Drink verspürt, so beträgt Coca-Colas „share of requirement“ 90%. Die Grenze für einen loyalen Kunden liegt in der Regel bei einem „share of requirement“ von 67%. Erst in den späten siebziger Jahren interessierten sich die Marketingexperten verstärkt für die Kundenzufriedenheit. Dabei ging man von einem kausalen Zusammenhang zwischen Zufriedenheit und Loyalität aus, der in eine einfache Arbeitshypothese mündete: Je zufriedener ein Kunde mit einem Produkt oder einer Dienstleistung ist, desto loyaler wird er dem Produkt/der Dienstleistung gegenüberstehen. Auf dieser Prämisse basieren u.a. die klassischen Kundenzufriedenheitsmodelle von Walker-Crosby und Gale. Empirische Analysen zeigten aber schnell, dass Zufriedenheit nicht zwangsläufig mit Loyalität zusammenhängen muss (Oliver 1999). Auch zufriedene Kunden können Anbieterwechsel vornehmen, sei es, weil Ihnen die Produktkategorie, in der sie ein Produkt auswählen, egal ist, oder sei es, weil sie vermuten, dass ein anderes Produkt noch besser als das bisher genutzte ist. Unzufriedene Kunden können loyal bleiben, weil es aus ihrer Sicht keine bessere Alternative auf dem Markt gibt oder weil sie sich sehr viele Gedanken über ein Produkt oder eine Dienstleistung machen, demnach in die Produktkategorie involviert sind. Wie bei Beziehungen zu anderen Men-

Kurzfassung

Das Kundenbindung im Allgemeinen als Unternehmensziel und im Speziellen als Teil des Wertes einer Marke von Bedeutung ist, gilt weitgehend als unstrittig. Kundenbindung reicht aber über bloße Kundenzufriedenheit und Loyalität hinaus. Dementsprechend steht die Marktforschung vor dem Problem, den Bindungsgrad eines Kunden mit Methoden zu ermitteln, die ebenfalls über reine Zufriedenheits- und Loyalitätsabfragen hinausreichen. Eine Möglichkeit liefert das vorgestellte Modell, mit dem die emotionale Bindung eines Kunden an eine Marke gemessen werden kann. Die Messung und Analyse der Kundenbindung kann Unternehmen etwa durch die Darstellung von Gewinn- und Verlustpotentialen oder die Übertragung von Bindungssegmenten auf Kundendatenbanken konkrete Hinweise für eine erfolgreiche Marketingstrategie bringen.

schen wird man auch bei Produkten oder Dienstleistungen versuchen, erlebte Enttäuschungen zu verarbeiten und eine Beziehung zu retten, wenn man emotional stark involviert ist. Darüber hinaus können natürlich auch faktische Restriktionen von einem Wechsel abhalten.

Augenscheinlich reicht Zufriedenheit allein also nicht aus, um zukünftiges Verhalten vorauszusagen. Nicht zuletzt um dieses Problem zu lösen, trat in den neunziger Jahren das Konzept der Kundenbindung in den Mittelpunkt des Interesses. Entscheidend ist dabei das Verhältnis, in dem die Kundenbindung zur Loyalität, steht. Dieses Verhältnis ist asymmetrisch: Zum einen hat jeder Kunde, der eine positive emotionale Bindung zu einem Produkt hat, prinzipiell den Wunsch, dieses Produkt in Zukunft weiter zu beziehen. Dieser Kunde wird wesentlich mehr dafür tun, das Produkt zu erwerben als ein Kunde, der „lediglich“ zufrieden ist. Zum anderen muss die reine Wiederwahl eines Produktes nicht auf einer emotionalen Bindung an dieses Produkt, sondern kann durchaus im wesentlichen auf externen (z.B. faktischen) Faktoren beruhen.

Der Idealzustand wäre dann erreicht, wenn alle Kunden sowohl emotional gebunden als auch loyal sind, also eine hohe Prädisposition zur Wiederwahl haben. Loyale, aber nicht gebundene Kunden müssen an ein Produkt emotional gebunden werden. Resultiert die bisherige Ungebundenheit aus Desinteresse gegenüber der Produktkategorie, muss versucht werden, die Produktkategorie und somit die Produktauswahl wichtiger zu machen. Resultiert die Ungebun-

denheit aus der Existenz anderer guter Alternativen, muss die eigene Marke besser positioniert werden. Sollte es nicht möglich sein, Gebundenheit der Nutzer zu erzielen, muss zumindest versucht werden, eine möglichst hohe Marktpräsenz zu schaffen sowie idealerweise Wege zu finden, mit denen eine Exklusivität des Marktzugangs gewährleistet werden kann.

Sollten Kunden existieren, die trotz Verbundenheit einem Produkt untreu sind, muss analysiert werden, ob es Hürden gibt, die so hoch sind, dass sie den Kauf eines Produktes verhindern, an das sich ein Kunde grundsätzlich emotional gebunden fühlt. Dies könnte zum Beispiel ein zu hoher Preis oder eine Nichtverfügbarkeit des Produktes sein.

Geprüft werden muss außerdem, ob der Kunde sich noch weiteren Produkten verbunden fühlt, seine Verbundenheit somit geteilt ist und Illoyalität konsistentes Verhalten darstellt.

Es wurde oben gezeigt, dass Kundenbindung und Loyalität nicht das Gleiche abbilden. Emotionale Bindung ist im Zweifelsfall wohl der bessere Prädiktor für zukünftige Käufe als die Loyalität, die über das Verhalten in der Vergangenheit operationalisiert wird. Die Analyse der Kundenbindung geht also über die bloße Messung der Zufriedenheit oder auch der Loyalität hinaus. Daraus ergibt sich die Herausforderung, die Kundenbindung zu erheben und bei der Operationalisierung nicht bei bloßen Zufriedenheits- und Loyalitätsabfragen stehen zu bleiben. Während für die Messung von Zufriedenheiten und Loyalität

Abstract

Commitment is undoubtedly a broad and general business objective, as well as a key element of brand equity. What is important is the recognition that commitment explains more than just satisfaction or loyalty. Commitment is about how people feel about things. It's about the strength of people's relationships with others, brands, services, their jobs - anything! That is why, when determining commitment levels, market researchers have to measure more than satisfaction and loyalty levels, which tend to be behavioural measures. This article suggests a way to measure emotionally based commitment. This method of measuring commitment also enables marketers and market researchers to gain more than just an understanding of brand health. It can, for example, be used to analyse customer traffic between brands, or to tag customer databases, which allows marketers to develop more appropriate marketing strategies.

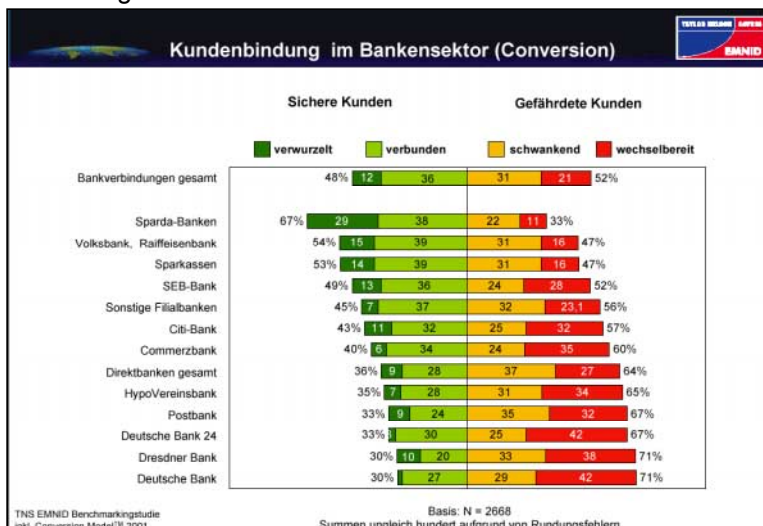
tät anerkannte und validierte Operationalisierungen bestehen (etwa die im Kundenmonitor Deutschland verwendete verbalisierte 5er-Skala für die Zufriedenheit bzw. die Kombination aus Wiederwahl- und Weiterempfehlungfrage für die Loyalität), ist die Operationalisierung der Kundenbindung problematischer.

Die Messung von Kundenbindung - Trivialität oder Geheimwissenschaft?

Das Beschriebene hat gezeigt, dass Kundenbindung ein durchaus komplexes Konstrukt mehrerer Dimensionen ist; die entscheidende Frage für die Marktforschung ist nun:

Wie kann eine sinnvolle und praktikable Operationalisierung des theoretischen Konstruktes Kundenbindung erfolgen? Eine Möglichkeit bietet das von TNS Emnid genutzte Conversion Model™ (Hofmeyr 2000/Hofmeyr 2002). Das Instrument geht davon aus, dass der Grad der Kundenbindung (Commitment) als Stärke der emotionalen Bindung zwischen Individuum und Marke verstanden werden kann. Je stärker die emotionale Bindung an eine Marke oder ein Produkt ist, desto höher ist der Grad der Kundenbindung.

Abbildung 1



Ausgehend von dieser These wird die Bindung durch vier zentrale Dimensionen operationalisiert:

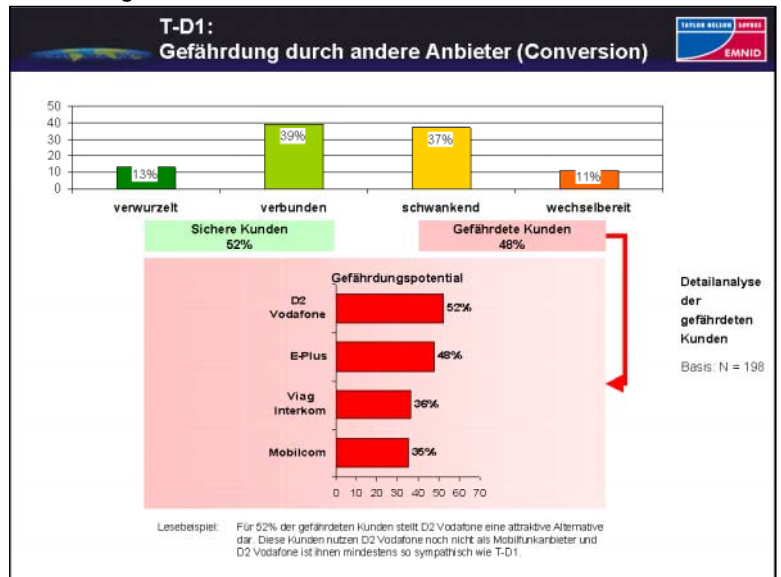
1. Zufriedenheit / „Needs Fit“
2. Involvement in die Produktkategorie
3. Attraktivität der Alternativen
4. Ambivalenz.

Die erste Dimension entspricht exakt dem oben ausgeführten Ansatz der Zufriedenheitsmessung und beinhaltet den subjektiven Abgleich erwarteter Leistungen, mit dem, was der Konsument tatsächlich erhalten hat. Die klassische Kundenzufriedenheit bleibt also als ein zentrales Element der Kundenbindung erhalten, sie bleibt jedoch nicht das einzige.

Daneben wird als zweite Dimension das Involvement abgefragt, mit dem die Wichtigkeit oder Bedeutung der Markenwahl in einem bestimmten Markt oder einer bestimmten Produktkategorie ermittelt wird. Dass das Involvement je nach untersuchtem Markt stark schwankt, dürfte offensichtlich sein. Ein Beispiel für einen Markt mit hohem Involvement bei durchaus nur durchschnittlich hoher Kundenzufriedenheit ist in Deutschland der Bankenmarkt. Das Involvement der Konsumenten in eine bestimmte Produktkategorie hat unmittelbare Auswirkung auf den Grad der Kundenbindung. Je wichtiger die Wahl einer Marke ist, desto eher ist der Konsument bereit, temporäre Unzufriedenheiten zu tolerieren, eben weil ihm die Beziehung zu der Marke wichtig ist und er sie im Prinzip aufrecht erhalten möchte. In Märkten mit geringem Involvement ist es für die Anbieter demnach schwierig, eine Kundenbindung aufzubauen.

Ein weiteres Element der Operationalisierung von Commitment ist die Attraktivität der Alternativen. Die Bedeutung der Wahrnehmung anderer Marken im Markt für den Grad der Kundenbindung ist evident. Aus Sicht des unzufriedenen Konsumenten macht es keinen Sinn, eine Marke zu wechseln, wenn die Alternativen zur derzeit genutzten Marken genauso negativ wahrgenommen werden. Dies gilt natürlich auch umgekehrt: Durchaus zufriedene Kunden werden, wenn das Involvement in die Markenwahl niedrig ist, die Marke wechseln, sobald die Alternativen im Markt als attraktiver angesehen werden. Inso-

Abbildung 2



fern muss eine Analyse der bestehenden Kundenbindung und eine darauf aufbauende Analyse potentieller Wechselbewegungen die Attraktivität der Alternativen berücksichtigen.

Die vierte Dimension der Kundenbindung ist die Ambivalenz. Damit sind die subjektiven Gründe gemeint, die mögliche Hemmschwellen für einen Anbieterwechsel darstellen. So ist der Wechsel einer Waschmittel oder Softdrinkmarke mit wenig Aufwand verbunden, während zum Beispiel der Wechsel der Hauptbankverbindung oder der Automarke durchaus einigen Aufwand und aus Sicht des Kunden sogar ein Risiko bedeuten kann.

Daneben existieren in einigen Märkten nicht nur subjektive sondern auch objektive Wechsel-schwellen. Ein wechselwilliger Mobilfunkkunde mag zwar alle Kriterien für eine Anbieterwechsel erfüllen, der laufende Mobilfunkvertrag stellt aber ein objektives Hindernis für einen Markenwechsel dar. Insofern ist auch diese Dimension für die Operationalisierung von Kundenbindung unerlässlich.

Die Messung von Kundenbindung in der Realität - Zahlenspielererei oder mehr?

Neben einem angemessenen theoretischen Bezugsrahmen und einer praktikablen Operationalisierung der Dimensionen des Begriffes sollte ein Modell zur Messung von Kundenbindung darüber hinaus allgemeinverständliche, handlungsorientierte Ergebnisse liefern. Ein Ergebnis der Kun-

denbindungsanalyse besteht in der Segmentierung der Kunden nach Bindungsgrad. Das genannte Modell liefert vier Segmente; das Modell arbeitet auf der Individualebene: Jeder Kunde wird einem Segment zugeteilt. So gibt es verwurzelte, verbundene, schwankende und wechselbreite Kunden. Aggregiert erhält man die Verteilung der Segmente für jeden Anbieter in einem Markt; exemplarisch zeigt Chart 1 die aggregierten Kundenbindungssegmente in der deutschen Bankenlandschaft, die im Herbst 2001 von TNS EMNID in einer Benchmarkstudie erhoben wurden.

Die Kundenbindungsanalyse kann darüber hinaus zeigen, welche Konkurrenten für weniger gebundene Kunden eines Anbieters interessant sind. Betrachtet man zusätzlich auch noch die Nichtkunden eines Anbieters und identifiziert Konkurrenten, deren Kunden für einen Wechsel besonders offen sind, ergeben sich weitere Analysemöglichkeiten. Chart 2 zeigt basierend auf einer Benchmarkstudie, die TNS Emnid im Winter 2001 durchgeführt hat, exemplarisch von welchen anderen Marken dem Mobilfunkanbieter T-D1 Gefahr droht. Analog kann man das Potential von T-D1 bei Kunden anderer Marken berechnen.

Bezieht man weitere Variablen in die Analyse mit ein, können die verschiedenen Kundensegmente näher beschrieben werden. Denkbar ist es, eine Kundenbindungskennung mit Hilfe statistischer Modelle aus anderen, in der Kundendatenbank existierenden Variablen vorherzubestimmen und an jeden Kunden in der Datenbank eine fiktive Kundenbindungskennung zu vergeben. Marke-

tingmaßnahmen könnten aufgrund dieser Kennung zielgerichteter eingeleitet werden.

Kombiniert man die Nichtkunden- mit der Kundenanalyse können zudem Portfolios aufgespannt werden, mit deren Hilfe die verschiedenen Anbieter im Markt positioniert werden können. So positioniert Chart 3 verschiedene Banken in Abhängigkeit von ihrer Bindungskraft für Kunden sowie ihrer Attraktivität für Nichtkunden. Eine Segmentierung der Banken in „fading“, „changing“, „static“ und „dynamic“ brands wird möglich. „Static brands“ zeichnen sich dabei beispielsweise durch eine geringe Attraktivität für Nichtkunden aus, besitzen aber gleichzeitig überdurchschnittlich viele gebundene Kunden.

Von entscheidender Bedeutung ist es, dass die ermittelte Kundenbindungssegmentierung valide ist. Ein gebundener Kunde sollte einem Produkt auch in der Realität treu bleiben, während der Wechsel eines gefährdeten Kunden zu einem Konkurrenzprodukt nicht die Ausnahme darstellen darf. Tatsächlich ist die Kundenbindung ein deutlich besserer Prädiktor für reales Verhalten als etwa die bloße Zufriedenheit. In ca. 20 Längsschnittstudien innerhalb verschiedener Produktkategorien wurde z.B. die Verhaltensrelevanz des genannten Modells ermittelt. Der Wechselanteil unter den verwurzelten Kunden ist minimal, während durchschnittlich über die Hälfte der wechselbereiten Kunden zu einem Konkurrenzprodukt gewechselt sind.

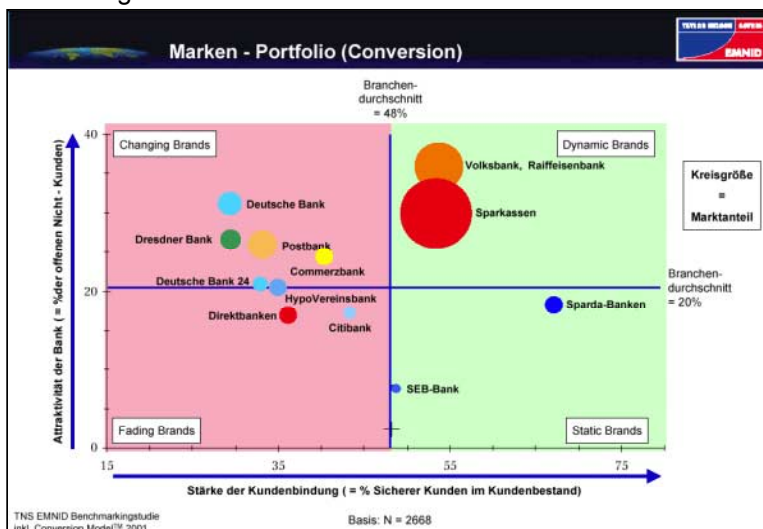
Die Validierung der Kundenbindung als überaus verhaltensrelevante Variable zeigt, dass die Messung der Kundenbindung mehr als eine bloße Zahlenspielerie ist. Identifiziert man schwankende und wechselbereite Kunden frühzeitig, so besitzt das Marketing zumindest die Chance, einem Wechsel vorzubeugen.

Kombiniert man die Messung der Kundenbindung mit anderen Variablen können die Ansatzpunkte für ein geeignetes Haltemarketing aufgezeigt werden.

Fazit

Insgesamt wird deutlich, dass Kundenbindung sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf die Operationalisierung nicht auf bloße Kundenzufriedenheit reduziert werden kann

Abbildung 3



und auch über eine direkt abgefragte Wiederkaufswahrscheinlichkeit weit hinaus geht. Vielmehr existieren in der Marktforschung bereits Modelle, die es erlauben, die Stärke einer emotionalen Bindung festzustellen. Diese Modelle integrieren die Messung der Kundenzufriedenheit, gehen aber weiter und versuchen herauszufinden, was im Kopf der Kunden vor sich geht. Im Zusammenspiel mit anderen marktforscherischen und datenbankbasierten Instrumenten ergeben sich vielfältige Möglichkeiten, einzelne Kundengruppen zielgenauer anzusprechen. Bei einer praktikablen Operationalisierung des theoretischen Konstruktes versprechen Kundenbindungsmodelle insofern einen deutlichen Mehrwert.

Literatur

Reichheld, Frederick.F. 1996, Learning from customer defections, in: Harvard Business Review, März/April, S. 56-69

Oliver, Richard L. 1999, Whence Consumer Loyalty?, in: Journal of Marketing 63 (Special Issue), S. 33-44

Hofmeyr, Jan 2000. Commitment-Led Marketing. Chichester: Wiley

Hofmeyr, Jan 2002. Commitment Marketing: Markentreue aus Begeisterung. München: Redline Wirtschaft