

**KUNDENBINDUNG** Das Conversion Model misst mit dem Konzept der Kundenbindung die Kraft einer Marke und macht gezielte Kundenansprache möglich

# Die Kraft der Marke führt über Erkenntnis



Der Autor Helmut Scheffler arbeitet seit über 20 Jahren bei TNS Emnid und ist Mitglied der Geschäftsführung sowie Leiter der Markt- und Mediaforschung

Bei Forschungszielen wie Markenführung, Messung der Kundenbindung bis hin zu CRM und Markentwertoptimierung wird jeder der Richtigkeit und Notwendigkeit solcher Zielsetzungen sofort zustimmen. Die Realität zeigt aber, dass vieles den Status der Theorie noch nicht verlassen hat und die praktische Umsetzung bezogen auf ein einzelnes Unternehmen oder eine Marke häufig noch nicht stattgefunden hat.

## Forschung zur Markenführung

Die Forschungspraxis zeichnet sich häufig durch Single-Shorts aus, also die Einzelforschung zum Einzelproblem. Diverse Fragestellungen und Problemansätze rund um Konzepttests und Akzeptanztests, Launch- und Relaunchfragen, Verpackung, Kommunikation – in der Regel schön getrennt nach klassischer Werbung, Direktmarketing, Sponsoring und PR –, Kundenzufriedenheit, Loyalität sowie Bindung führen zu jeweils eigenen Untersuchungsansätzen und Studien. Im günstigsten Fall wird die einzelne Fragestellung beantwortet. Das Ergebnis ist eine endlose Anzahl nebeneinander stehender Studien. Nicht zuletzt aufgrund dieser Situation wurde Datamingung zum Thema. Häufig wurde jedoch der naive Wunsch damit verbunden, aus der Menge dieser zunächst ohne System gesammelten Daten noch weitere Erkenntnisse ziehen zu können.

Wenn die beim Deutschen Marketingtag präsentierte Delphi-Studie „Creating Value – Marketing als Wertebetreiber“ unter anderem zu der zentralen Feststellung kommt, dass „die Markenführung der zentrale wertegenerierende Prozess im Marketing ist“, genau dann fragt man sich, welche Art von Forschung zur Markenführung notwendig ist.

Die erste Voraussetzung ist natürlich, dass der Wunsch nach Markenführung ernst gemeint ist und die daraus resultierenden Konsequenzen auch in der unternehmensinternen Organisation stattfinden. Dies bedeutet, dass Markenführung Chefsache sein sollte und dadurch gegenläufige Interessen zum Beispiel zwischen klassischer Werbung und Direktmarketing vermieden werden können. Doch allein das Marketing in der Chefetage anzusiedeln ist zu wenig, auch die Marktforschung sollte zur Chefsache erklärt werden. Dabei ist es sekundär, auf welcher hierarchischen Ebene und mit welcher Funktion dies im Unternehmen umgesetzt wird. Im Weiteren sollte Markenführung konsequent als die Kombination aus Beziehungsmarketing – Kommunikation und CRM – sowie Positionierung der Marke mit dem Endziel der Erhöhung des Markenwertes interpretiert werden. Genau dies verlangt schließlich den Verzicht

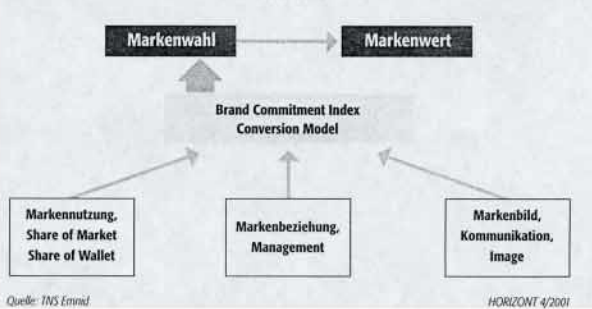
auf zahllose Einzelstudien zu Einzelproblemen zugunsten eines integrierten Forschungssystems mit zentralen Instrumenten, so genannten Scharnierinstrumenten. Ziel ist es, alle wesentlichen Marketingentscheidungen wie Launch, Relaunch, Line-Extension, Preisfindung, Kommunikation anhand von immer gleichen, das Denken strukturierenden Scharnierinstrumenten vorzubereiten und zu prüfen. Mit anderen Worten: aus komplexen Forschungsmatrizes mit Insellösungen instrumentenzentrierte Systeme zu entwickeln, mit Hilfe derer die Marke begleitet werden kann. Im Bereich der Positionierung einschließlich Mediaplanung gibt es solche Scharnierinstrumente bereits wie zum Beispiel die Sinus-Milieus einerseits oder Semiometrie von TNS Emnid andererseits. Nehmen wir das letztgenannte Beispiel: Hier kann mit einem Instrument die Positionierung der eigenen Marken zueinander, die Positionierung zur Konkurrenz, die erfolversprechendste Umpositionierung oder Neupositionierung, die Auswahl der Mediengattungen und Medien, also qualitative Mediaplanung, die Optimierung im Sponsoring und bei der Kommunikation insgesamt vorgenommen werden. Alle Schritte lassen sich mithilfe eines Semiometriechecks vornehmen. Bei ganz anderer Vorgehensweise sind auch die Sinus-Milieus in einer solchen Scharnierfunktion zu sehen.

Zusammenfassend lässt sich sagen: Markenführung verlangt Kontinuität, systematische Forschung, entscheidungsvorbereitende und entscheidungslenkende Scharnierinstrumente.

Die Forschung zur Kundenzufriedenheit zeigt immer wieder, dass zufriedene Kunden nicht unbedingt wieder kaufen müssen, Unzufriedene nicht unbedingt wechseln müssen. Dies kann daran liegen, dass Zufriedene mit anderen Marken noch zufriedener sind, Unzufriedene mit anderen Marken noch unzufriedener. Ein weiterer Grund können bestehende Wechselschwellen darstellen. Das Konzept der Kundenzufriedenheit dient in erster Linie dem Ableiten von relativen Stärken und Schwächen sowie entsprechenden Maßnahmen. Der prognostische Charakter und damit die Einsatzfähigkeit auch für Markenwertanalysen sind gering.

Das Konzept der Loyalität, verstanden als Wiederkaufwahrscheinlichkeit, unterliegt ähnlichen Problemen. Die üblicherweise benutzten Fragestellungen setzen beim Status quo an und

## Elemente des Markenmodells



Quelle: TNS Emnid

HORIZONT 4/2001

fragen auf Basis der aktuellen Erkenntnisse, ob zum Beispiel eine Marke wieder gekauft würde, empfohlen würde. Die Forschungsansätze nehmen in der Regel die Konkurrenzmarken nicht auf, sie verrechnen zumindest Antworten zu Konkurrenzmarken nicht mit denen zur eigenen Marke. Weiterhin berücksichtigen sie durch die statusbezogene und rationale Abfrage viel zu wenig die grundsätzliche Prädisposition einer Marke gegenüber. Der klassische Fall, bei dem Loyalitätsfragen versagen, ist der Verlust von Käufern bei schnell drehenden Konsumgütern infolge von Promotionaktionen der Konkurrenz. Die gestern nach bestem Wissen und Gewissen gegebene Antwort ist heute aufgrund fehlender Bindungen zur Marke nichts mehr wert. Prognostischen Charakter und damit auch Markenwertrelevanz haben nur Ansätze, die sich von der Kundenbindung her definieren.

Wo liegt die Schnittstelle zwischen Markenführung und dem Kundenbindungsthema? Das Beziehungsmarketing und dort die Kundenorientierung sind neben den Positionierungs- und Kommunikationsfragen der zweite Schwerpunkt der Markenführung. Für das Thema der Positionierung und Optimierung der Kommunikation konnten als Beispiele Ansätze wie Sinus-Milieus oder Semiometrie genannt werden. Für das ebenso wichtige Thema der Kundenorientierung und dort begründet der Kundenbindung gibt es einen vergleichbaren Ansatz: das Conversion Model.

## Messung der Kundenbindung

Das Conversion Model misst die Kundenbindung. Dabei werden eigene Marken und Konkurrenzmarken – natürlich kann auch eine Mediengattung eine Marke sein, eine Verhaltensweise wie Raucher oder Nichtraucher – im Hinblick auf vier Merkmale untersucht: die Gesamtzufriedenheit der Nutzer der einzelnen Marken, die Attraktivität abgefragt für alle bekannten Marken, das Involvement, also die Wechselschwellen hin zu anderen Mar-

projizieren und damit zum Beispiel Streuverluste bei Direktmarketingmaßnahmen zu minimieren, Markenführungsmaßnahmen aller Art unter besonderer Berücksichtigung der Kundenbindung optimiert einzusetzen.

## Kraft der Marke

Finaler Zweck aller Markenführungsaktivitäten, aller Kundenorientierung und Kundenbindung ist die Sicherung und Erhöhung des Wertes einer Marke. Wir verstehen darunter die Kraft der Marke, Kunden dauerhaft zu binden, deren Ausgaben für die Marke zu erhöhen (Share of Wallet/Cross Selling) und bisherige Nichtkäufer anzuziehen (Neukunden gewinnen). Dies sind die Grundbedingungen für den wirtschaftlichen Erfolg einer Marke. Bei der Betrachtung einzubeziehen ist der Wert jedes einzelnen Käufers beziehungsweise der Käufersegmente (Höhe ihrer Ausgaben im Produktfeld und je Marke). Das Conversion Model misst über das Konzept der Bindung die Kraft einer Marke, Käufer an sich zu binden und neue Käufer anzuziehen. Je größer der Anteil gebundener Käufer an allen Käufern ist, desto größer ist die Kraft der Marke: Gebundene Käufer sind wertvoller als ungebundene und wechselselektierte Käufer.

## Merkmale der Kundenbindung: Gesamtzufriedenheit, Attraktivität, Involvement, Wechselschwellen

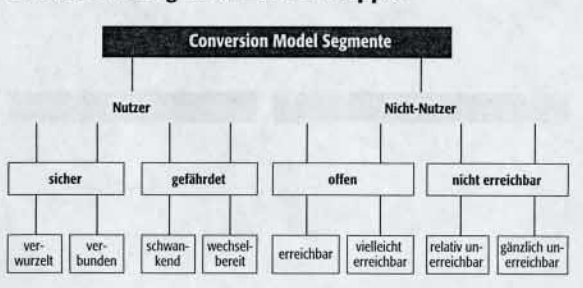
Es resultiert ein psychologisches Modell der Markenbindung, das unter anderem auch die monetären Marktfaktoren und die Kommunikationsleistung des Markenbildes berücksichtigt (siehe Abbildung oben). Dieses Markenwertmodell setzt also unmittelbar auf der Kundenbindung auf und erlaubt durch die erklärenden Faktoren (Markennutzung, Markencharisma, Markenbild) eine kundenbindungsorientierte Markenführung. Das heißt, dass einzelne Marketingmaßnahmen im Hinblick auf die Kundenbindung und damit den Markenwert optimierbar sind. Entsprechend zielorientiert können Entscheidungen zwischen Maßnahmenalternativen unter besonderer Berücksichtigung des Investments und vor allem des ROI getroffen werden. Da das Conversion Model ein On-Top-Modell auf existierende Studien ist, kann dieser Prozess kontinuierlich und markenführungsbegleitend stattfinden.

## Conversion Model

In seinen Grundvoraussetzungen genügt das Conversion Model drei bedeutenden Forderungen:

- Es ist als **Scharnierinstrument** einsetzbar und damit markenführungsfähig
- Dies ist im gesamten Bereich der Kundenorientierung, begründet verstanden als Kundenbindung, möglich, zudem besteht die Option zur **Verlinkung zum One-to-One-Marketing**, also zum Database-Marketing.
- Der Schritt von der Kundenbindung zur **Markenwertanalyse** rundet das Einsatzspektrum ab. Dies ist möglich, weil das Instrument einfach ist, mit Individualdaten arbeitet, auf einem zukunftsorientierten Ansatz basiert und die Konkurrenz einbezieht.

## Markenbindung unterteilt in Gruppen



Quelle: TNS Emnid

HORIZONT 4/2001