

Kundenbindung schafft Markenwert

Markenbindungsmodelle eignen sich sowohl als strategisches Instrument zur Kundenbindung als auch zur monetären Bewertung einer Marke. Das Modell basiert auf Kundenzufriedenheit, Loyalität und Bindung.

VON HARTMUT SCHEFFLER



HARTMUT SCHEFFLER (48),
Managing Director, hat vor 22 Jahren bei
TNS Emnid angefangen. Seit 1991 ist er
Geschäftsführer des internationalen
Marktforschungsinstituts.

„Markenwert“ besteht aus zwei Komponenten: Marke und Wert. Ein Markenwertansatz hat das Verständnis beider Komponenten zu erläutern. Der hier vorgestellte Ansatz versteht unter Marke jenes „Etwas“, das mit einem Namen, idealerweise mit einem Label, versehen ist, das in Kernaspekten beschreibbar ist (möglichst von anderen Marken differenzierend, glaubwürdig, etc.), das in der Regel sich in einem Umfeld anderer (Konkurrenz-)Marken zu behaupten hat. Es gehören also neben den klassischen Produkt- und Unternehmensmarken die Handelsmarken dazu. Genauso sind aber Menschen (vom Lebenspartner bis zum Sportler und Politiker), Organisationen (z. B. Parteien) bis hin zu Religionen Marken. Das im Weiteren vorgestellte Markenwertmodell arbeitet in der Basisversion mit einem nicht-monetären Ansatz, der für die genannt breite Markendefinition verwendbar ist. Das Modell ist aber auch erweiterbar um einen monetären Ansatz: dann erstrangig für klassische Produktmarken.

Eine starke Marke ist absolut erstrebenswert, weil sie in höherem Maße als schwache Marken Einstellungen und Verhalten steuert, höhere Erlöse – monetär wie emotional (Partnerschaft) – erzielt und letztlich den Unternehmenserfolg sichert. Ziel allen Marketings sowohl im „unprofessionell“ privaten Bereich wie vor allem im professionell-ökonomischen Bereich ist Aufbau und Sicherung einer möglichst starken Marke.

Die bekannten monetär ausgerichteten Ansätze verwenden eine Vielzahl von Indikatoren bis hin zum Wert des Patentschutzes, Dehnungspotenzial etc. Die verhaltensorientiert ausgerichteten Ansätze stellen Konstrukte wie Sympathie, Vertrauen oder allgemeiner: Markenbild in den

Vordergrund. Der hier vorliegende Ansatz geht davon aus, dass all diese Kriterien hinreichende, aber nicht notwendige Bedingungen für Markenwertschaffung sind. Die notwendige Bedingung und damit erneut Ziel aller Markenführung und allen Marketings ist es, Kunden zu gewinnen und danach die gewonnenen Kunden zu binden. Damit verbunden ist ein weiteres Ziel, aus diesen Kunden möglichst profitable Kunden zu machen und die Ausgaben speziell für „meine“ Marke zu steigern (Preisbereitschaft, Share of Wallet und Cross Selling). Alle anderen genannten Indikatoren wie Sympathie, Image etc. sind Mittel zum Zweck. Alle diese Indikatoren sind später als Steuerungsinstrumente oder Treiber der Bindung und des Markenwerts relevant: Sie sind es aber nicht für die ursächliche Betrachtung des Markenwerts.

Das Modell

Voraussetzung für das Modellverständnis ist die begriffliche Unterscheidung zwischen Zufriedenheit, Loyalität und Bindung. Vereinfacht gesagt, geht es bei der Kundenzufriedenheit um eine vergleichende Bewertung zwischen erwarteten und erhaltenen Leistungen. Unter Kundenloyalität wird die (Planung der) Wiederwahl einer

Markenwert definiert sich aus:

1. Der Bindungskraft der Marke für die aktuellen Kunden
2. Der Attraktionskraft der Marke für aktuelle Nicht-Kunden
3. Dem aktuell erzielten Marktanteil und potenziell erzielbaren Marktanteil

Marke verstanden. Kundenbindung (Commitment) ist demgegenüber die emotionale Bindung an ein Produkt, eine Dienstleistung, hier: eine Marke. Kundenbindung ist also etwas anderes als Zufriedenheit und Loyalität: Zufriedene können ungebunden, Unzufriedene gebunden sein (in Abhängigkeit von der Wichtigkeit des Produkts, der Existenz von Alternativen und der Bewertung von Alternativen). Loyalität, in Messkonstrukten oft ohne Berücksichtigung der Konkurrenzmarken erhoben, kann, wenn die emotionale Bindung fehlt, oft schon durch Preisaktionen unterlaufen werden. Demgegenüber verhalten sich gebundene Kunden loyal, sie gehen erhebliche Mühen ein, um die bevorzugte Marke zu erhalten. Sie sind häufig – nicht immer! – zur Zahlung eines Preis-Premiums bereit.

Aus diesen Gründen definiert sich Markenwert wesentlich nicht über die Anzahl zufriedener, nicht über die Anzahl loyaler, sondern über die Anzahl gebundener Kunden. Für die vollständige Bestimmung muss natürlich auch die Betrachtung der aktuellen Nicht-Kunden, der potenziellen Kunden, vorgenommen werden. Dies geschieht mit der Attraktionskraft der Marke für Nicht-Kunden.

ANZEIGE

Das Messkonstrukt

Das hinter diesem Ansatz stehende Verfahren ist weltweit unter dem Namen „Conversion Model“ bekannt und fast 5000-mal durchgeführt worden. Das Conversion-Model ermittelt für den Gesamtmarkt, also für die betrachtete Marke, und für das relevante Konkurrenzumfeld:

- Die Zufriedenheit mit allen genutzten Produkten: Der subjektive Abgleich erwarteter und erhaltener Leistungen wird sehr wohl vorgenommen; die klassische Kundenzufriedenheit bleibt zentrales Element der Kundenbindung; aber nicht einziges Element.
- Involvement in der Produktkategorie/Wichtigkeit der Markenwahl in einem bestimmten Markt bzw. in einer bestimmten Produktkategorie: Je wichtiger die Wahl einer Marke ist, desto eher wird der Nutzer bereit sein, Unzufriedenheiten zu akzeptieren und die Markenbeziehung aufrecht zu erhalten. Je geringer das Involvement ist, umso schwieriger kann Kundenbindung aufgebaut werden, umso häufiger sind Markenwechsel zu befürchten.
- Attraktivität der Alternativen: Die Wahrnehmung anderer Marken und deren Attraktivität ist für die Bindung selbstverständlich essenziell. Dies

Die Kundenzufriedenheit ist zentrales Element der Kundenbindung

Die Wichtigkeit einer Marke in ihrer Produktkategorie stärkt die Kundenbindung

Zur Markenbewertung gehört auch die Frage nach der Attraktivität von alternativen Marken

vernachlässigen viele andere Modelle. Es macht keinen Sinn, eine Marke zu wechseln, wenn die Alternativen negativ oder negativer wahrgenommen werden. Kundenbindung ist demgegenüber dann gefährdet, wenn andere Marken als attraktiver erachtet werden.

- **Ambivalenz:** Die Existenz von Hemmschwellen für einen Anbieterwechsel. Je höher die Hemmschwellen, umso leichter lässt sich Kundenbindung aufbauen vice versa.

Basierend auf diesem Modell wird für jede Marke im Markenkonzurrenzumfeld auf Basis der Nutzer ein Markenbindungs-Index, auf Basis der Nicht-Nutzer ein Markenattraktions-Index und für beide Gruppen gemeinsam ein Markenwert-Index berechnet.

MARKENBINDUNGS-INDEX

0 bis 1000 Punkte, wobei 0 Punkte bedeutet, dass alle Nutzer wechselbereit sind, 1000 Punkte bedeutet, dass alle Nutzer höchst verwurzelt sind.

MARKENATTRAKTIONS-INDEX

0 bis 1000 Punkte, wobei 0 Punkte bedeutet, dass alle Nicht-Nutzer gänzlich unerreichbar sind, 1000 Punkte bedeutet, dass alle Nicht-Nutzer für die Marke erreichbar sind (wechselbereit sind).

MARKENWERT-INDEX

als Kombination aus beiden, ebenfalls von 0 bis 1000 Punkte.

Mit diesem Ansatz ist die einfachste Form einer Markenwert-Index-Berechnung über das Conversion-Model beschrieben. Dies ist als erster Indikator hilfreich, greift jedoch zu kurz. Das Conversion-Model als Markenwertmodell bietet deshalb verschiedene Vertiefungsphasen an (siehe Phase 2 bis 4).

Der Markenwert-Index setzt sich zusammen aus Markenbindungs-Index und Markenattraktions-Index

MARKENBINDUNGS-PHASEN		
Phase 1	Markenbindungs-/Markenattraktions-/Markenwert-Index	Befragungsdaten
Phase 2	Volumengewichtete Indizes: Jeder Befragte der repräsentativen Stichprobe geht mit Kaufhäufigkeit, gekaufter Menge, Kategorienanteil in die Berechnung ein. Gebundene Kunden mit hohem Kaufvolumen sind wertvoller als solche mit niedrigem.	Befragungsdaten
Phase 3	Kundensegmentierung nach Profitabilität (ideal 1-to-1)	Modellierung aus Befragungsdaten und Auftraggeberdaten
Phase 4	Informationen zur Markenwertsteuerung (s. u.)	Befragungsdaten, idealerweise modelliert mit Auftraggeberdaten

Quelle: TNS Emnid.

Verhaltensorientierte Markenwertmodelle weisen häufig auf die Bedeutung von Referenzwert und Informationswert für den Markenwert hin. Einfache Operationalisierungen, die problemlos in Befragungen integriert werden können, existieren nicht. Im hier vorgestellten Modell wird eine elegante indirekte Lösung gewählt: Die Referenzleistung (Weiterempfehlung) etc. fließt implizit in den Markenattraktions-Index ein. Im Ergebnis der Phasen 1 und 2, idealerweise ergänzt um die Phasen 3 und 4, entsteht damit ein praktisches, die Konkurrenz einbeziehendes Markenwertmodell.

Vom Markenwert zur Markenwertsteuerung

Ein Index allein reicht nicht: Effizientes Markenwert-Management benötigt handlungsrelevante operative Schalthebel. Hier fließen nun die allseits bekannten Indikatoren wie Markenbild/Image, Preis-Premium, detaillierte Zufriedenheitsanalysen/Servicequalität etc. ein. Diese, nachweislich die Kundenbindung beeinflussenden so genannten unabhängigen Variablen werden gemessen und statistisch in ihrem Einfluss auf die Kundenbindung analysiert. Anspruchsvolle Simulationsverfahren erlauben dann, bei Veränderungen der unabhängigen Variablen die Auswirkungen auf die Kundenbindung zu quantifizieren. Die Simulation beinhaltet gleichzeitig die Veränderungen des Marktanteils, sodass unmittelbare RoI-Analysen der ergriffenen Maßnahmen möglich sind.

Vom Erkennen zum Handeln

1. Identifikation der Einflussfaktoren mit der höchsten Relevanz = Wirkung auf Markenbindung und Markenattraktion.
2. Setzen einer Zielvorgabe für die Verbesserung dieser Faktoren.
3. Simulation der Verteilung auf die Conversion-Gruppen.

- Simulation der Wirkung auf Marktanteilsveränderung; Ermittlung des Werteffekts.

Praxisbeispiele

- 80 Marken aus vier Kategorien sind in 27 Ländern im Längsschnitt untersucht worden: Bei verwurzelten Kunden lag der Volumensanteil an der Kategorie bei 82 Prozent (nur 18 Prozent Volumen wurden über andere Marken gedeckt), bei wechselbereiten Kunden nur bei 42 Prozent! Der Share of Wallet steigt mit der Bindung: Bindung schafft Werte.
- In der gleichen Untersuchung lag die Abwanderungsrate nach einem Jahr bei verwurzelten Kunden nur bei elf Prozent, bei wechselbereiten Kunden bei 61 Prozent: Abwanderungsrate und Bindung hängen in der Tat stark zusammen.
- Jetzt ein Beispiel, bei dem nicht nur mit nicht-monetären Indizes gearbeitet, sondern in Geldeinheiten verrechnet wird: Basis ist eine Langzeitstudie unter Verwendung von Haushalts-Scannerdaten im Bereich schnelldrehender Konsumgüter. Während des Testzeitraums betrug die durchschnittliche Kundenlebensdauer eines wechselbereiten Kunden nur 1,6 Jahre, eines verwurzelten Kunden aber 7,7 Jahre. Gleichzeitig entfielen 95 Prozent der Kategorie-Ausgaben des verwurzelten Kunden auf die betrachtete Marke, nur 20 Prozent beim wechselbereiten Kunden. In diesem Beispiel hat ein verwurzelter Kunde also einen 19-fachen Customer-Lifetime-Value im Vergleich zu einem wechselbereiten Kunden. Gelingt es nun, durch geeignete Maßnahmen beim wechselbereiten Kunden Markenbindung hervorzurufen und diesen zu einem typischen verwurzelten Kunden zu machen, kann der (Volumens-)Wert dieses Kunden um den Faktor 19 erhöht werden!
- Ein Beispiel zur Wirkung einer operativen Maßnahme: Die Daten stammen aus einem Dienstleistungsmarkt in Deutschland. Gelingt es, die Zufriedenheit mit dem Image-Merkmal „Innovationskraft“ von zurzeit 53 Prozent auf 63 Prozent zu steigern, so würde sich der Marken-

wert-Index (als Summe aus Markenbindungs- und Markenattraktions-Index) von 676 auf 700 Punkte erhöhen. Diese Erhöhung würde im Simulationsmodell zu einer Steigerung des Marktanteils von 30,7 auf 31,7 Prozent führen. Nun sind nur noch die Kosten dieser Maßnahme dem erwarteten Ertrag (z. B. unter der Annahme einer durchschnittlichen Rendite auf den zusätzlichen Umsatz) gegenüberzustellen, um ROI und letztlich auch Markenwerteffekt zu quantifizieren.

Fazit

Im Endeffekt generieren allein Gewinnung und dann Bindung (profitabler) Kunden Markenwert. Messkonstrukt hierfür ist das Conversion-Modell, in dem als zentrale Parameter ein Markenbindungs-Index einerseits und ein Markenattraktions-Index andererseits zu einem Markenwert-Index verknüpft werden. Markenwert schaffen, erhalten, erhöhen setzt neben Kenntnis eines Index' ein Steuerungsinstrument (eine Art Handlungsrelevanz-Matrix) voraus: Idealerweise inklusive Simulation der Bindungswirkung und der monetären Wirkung von Maßnahmen. Vier Beispiele zeigen die Richtigkeit der Modell-Basisannahmen und der Anwendung in konkreten Fällen/Märkten. Das Markenbindungs-Konstrukt stellt eine valide Operationalisierung für eine indexbasierte wie auch monetäre Markenwertberechnung dar. ■

Die wichtigsten Steps im Überblick:

- ➔ Kundenbindung/Markenbindung ist Ziel allen Marketings
- ➔ Das Bindungskonzept ist der Messung von Zufriedenheit und/oder Loyalität vorzuziehen
- ➔ Damit definiert sich Markenwert über Markenbindung und Markenattraktion
- ➔ Je nach Datenlage können/sollten einfache Indizes zusätzlich volumengewichtet, mal zielgruppensegmentiert analysiert, profitabilitätsgewichtet, über Customer-Lifetime-Value verrechnet werden
- ➔ Die Markenwertsteuerung geschieht über ein Kausalmodell bindungsbeeinflussender Variablen.