

## Kundenbindung zwischen Vertrauen und Begeisterung – Ergebnisse einer empirischen Studie

ein Beitrag von Susanne O’Gorman, Peter Pirner, Cornelia Lotz, Manfred Maier, TNS Infratest



**Susanne O’Gorman**

Diplom-Soziologin, ist Global Director Stakeholder Management bei TNS Infratest. Sie ist seit 1998 bei TNS Infratest tätig, ihre Arbeitsschwerpunkte sind Customer und Employee Experience Management.

*[susanne.ogorman@tns-infratest.com](mailto:susanne.ogorman@tns-infratest.com)*



**Cornelia Lotz**

Diplom-Soziologin und M.Sc. in Statistik, ist seit Anfang 2009 als Consultant bei TNS Infratest im Stakeholder Management tätig. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die (Weiter-) Entwicklung neuer Produkte und Lösungen im Bereich des Global TRI\*M Centers und Unterstützung und Beratung im Rahmen von Projekten von Seiten der statistischen Methodik.

*[cornelia.lotz@tns-infratest.com](mailto:cornelia.lotz@tns-infratest.com)*



**Dr. Peter Pirner**

Diplom-Kaufmann, ist Global Director Stakeholder Management bei TNS. Er ist seit 1997 bei TNS Infratest tätig, seine Arbeitsschwerpunkte sind Customer Experience Management und Digital Stakeholder Engagement Research.

*[peter.pirner@tns-infratest.com](mailto:peter.pirner@tns-infratest.com)*



**Manfred Maier**

Diplom-Kaufmann, ist Senior Consultant im Global TRI\*M Centre und seit 2000 bei TNS Infratest tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Research and Development im Bereich Stakeholder Management und methodische Beratung.

*[manfred.maier@tns-infratest.com](mailto:manfred.maier@tns-infratest.com)*

Mit über 25 Mio. verkauften iPhones in 2009, mehr als 250 Mio. iPods seit 2001 und 10 Mrd. verkaufter Songs über iTunes hat das Unternehmen Apple in jüngster Vergangenheit neue Rekorde geschrieben. Einzelne Produktlinien wie das iPhone verzeichneten im ersten Quartal 2010 eine 90-prozentige Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr, und die Zuwächse in den Umsätzen gehen mit einer außerordentlichen Erhöhung des Profits einher. Spätestens seit diesen Meldungen gibt es keinen Zweifel mehr daran, dass Enthusiasmus und Begeisterung wichtige Erfolgsfaktoren sind. Wenn es Unternehmen gelingt, ihre Kunden auch emotional stark an sich zu binden, so zahlt sich dies offensichtlich aus – und wie das Beispiel Apple zeigt, nicht nur in

höheren Umsätzen für eine Produktkategorie, sondern in der Realisierung von Cross- und Upsellingpotenzialen. Wie aber lässt sich emotionale Bindung fassbar – und für die Marktforschung eben auch messbar machen? Seit einigen Jahren wird das Konzept Vertrauen als greifbarstes Konstrukt im Bereich der emotionalen Bindung in der akademischen Literatur heftig und durchaus auch kontrovers diskutiert. Vertrauen wird einerseits als Grundvoraussetzung für langfristige und profitable Geschäftsbeziehungen gesehen, welches ein Unternehmen davor schützt, in wirtschaftlich schlechten Zeiten Geschäft zu verlieren. Andererseits wird Vertrauen aber auch als ultimatives Ziel gesehen, das als solches sogar wichtiger als Zufriedenheit und Loyalität sein kann.

## Wie wirkt emotionale Verbundenheit

Um den Zusammenhang zwischen emotionaler Verbundenheit und Kundenbindung und die daraus resultierenden Chancen (und vielleicht auch Risiken) besser zu verstehen, wurde von TNS Infratest Ende 2009 ein länder- und marktübergreifendes Forschungsprojekt durchgeführt. Befragt wurden insgesamt 3000 Haushaltsentscheider aus Deutschland, Frankreich, den Niederlanden und den USA über Ihre Einstellungen zu ihren Festnetz- oder Mobilfunkanbietern bzw. Ihrer Hausbank oder der Autowerkstatt. Dieser Länder- und Branchenmix war bewusst gewählt, um einerseits Unterschiede zwischen Ländern und Märkten zu berücksichtigen und andererseits zu überprüfen, ob es ein Konstrukt für alle Länder und alle Branchen geben kann, mit dem emotionale Bindung abgebildet werden kann.

Zielsetzung der Projektstudie war es, empirisch zu überprüfen, inwiefern emotionale Bindung bereits implizit bei der Messung von Kundenbindung mit eingeht und, als Hauptaugenmerk, wie diese emotionale Bindung auch explizit sichtbar, greifbar und vor allem valide und reliabel messbar gemacht werden kann. Dabei wurden konkret elf Fragen, die bereits in anderen Studien als Operationalisierung von Vertrauen bzw. emotionaler Bindung verwendet und getestet wurden, mit verschiedensten statistischen Modellen wie z.B. Korrelations-, Regressions- und Faktorenanalysen in Verbindung untereinander, mit Kundenbindung und mit Variablen für den Geschäftserfolg wie Wechselbereitschaft, Cross- und Up-Selling Potenzial sowie Share-of-Wallet gebracht. Das daraus resultierende Modell, das emotionale Bindung über die beiden Dimensionen Vertrauen und Enthusiasmus misst, wurde schließlich ergänzt um eine neue Methode zur Identifikation spezifischer Treiber für Vertrauen und Begeisterung.

In Kombination mit dem etablierten Standardinstrument zur Kundenbindungsmessung wurden die Wechselbereitschaft der Kunden (Offenheit für Wettbewerbsangebote), das Upsellingpotenzial (Bereitschaft vom bestehenden Anbieter neue oder innovative Produkte zu kaufen), das Cross-sellingpotenzial (Bereitschaft vom bestehenden Anbieter weitere Produkte zu kaufen) und auch der

## Kurzfassung

Seit einiger Zeit wird in der Kundenbindungsforschung vermehrt die emotionale Dimension diskutiert. Der vorliegende Artikel stellt die Ergebnisse einer empirischen Studie vor, in der Kennzahlen zur Kundenbindung sowie eher emotionale Indikatoren und eine Reihe von Validierungsfragen (zum Beispiel Cross-sellingpotenzial) erhoben wurden. Vertrauen und Enthusiasmus konnten hierbei als zentrale Dimensionen ermittelt werden, wobei Vertrauen als wichtiger Schutzmechanismus vor allem bei Unternehmen mit eher schwacher Kundenbindung fungiert, Enthusiasmus dagegen als Differenzierungspotenzial, welches gute von exzellenten Unternehmen unterscheidet.

Share-of-Wallet mit dem bestehenden Anbieter erhoben. Zweck dieser Validierungsfragen war es, eine vermutete zusätzliche Erklärungskraft von eher emotionalen Aspekten wie z.B. Vertrauen und Begeisterung über die Kundenbindung hinaus aufzudecken. Resultat der Analysen war, dass jede emotionale Variable für sich genommen jeweils nur einen kleinen zusätzlichen Erklärungsbeitrag liefert und damit der bestehende TRI\*M Index für Kundenbindung bereits eine ausgezeichnete Erklärungskraft bezüglich der Validierungsfragen bietet. Je höher die Kundenbindung, umso höher sind in der Regel auch Share-of-Wallet und umso geringer ist die Wechselbereitschaft der Kunden. Marktspezifische Unterschiede müssen hier natürlich in Betracht gezogen werden.

Auch bezüglich Crossselling- und Upsellingpotenzial konnten über alle Länder und Märkte hinweg deutliche Korrelationen mit dem Kundenbindungsindex festgestellt werden: Je höher die Bindung der Kunden an ein Unternehmen, umso leichter lassen sich offensichtlich Potenziale für den Verkauf weiterer, höherwertiger Produkte realisieren.

Die Ergebnisse bezüglich der Erklärungskraft der emotionalen Variablen im Hinblick auf Wechselbereitschaft, Cross- und Upselling waren über Länder und Märkte hinweg nicht völlig identisch, aber vergleichbar. Die Variablen mit der besten

Vergleichbarkeit und Erklärungskraft quer über alle Länder und Märkte wurden letztlich als die beiden zentralen emotionalen Dimensionen im Bereich Kundenbindung identifiziert, nämlich Vertrauen und Enthusiasmus, die - faktorenanalytisch nachgewiesen - unterschiedliche Dimensionen der emotionalen Bindung abdecken.

### Vertrauen als Schutzmechanismus – Enthusiasmus als Differenzierungspotenzial

Die zusätzlich getesteten Fragen zur emotionalen Bindung eines Kunden an den jeweiligen Anbieter konnten also das bewährte Erklärungsmodell mit zusätzlichen wertvollen Informationen vor allem in Hinblick auf Cross- und Upselling sowie Wechselbarrieren anreichern. Das zweidimensionale Konstrukt emotionale Bindung an einen Anbieter besteht aus zwei inhaltlich unterschiedlichen Dimensionen: Vertrauen markiert eine essenzielle Dimension, die quasi als Grundlage jeder Beziehung zwischen Kunde und Anbieter existieren sollte. Die Ergebnisse zeigten, dass das Vorhandensein von Vertrauen als Rettungsanker für Unternehmen mit (im Durchschnitt) schwacher Kundenbindung fungiert. Sind diese Unternehmen in der Lage, trotz mancher Defizite im Customer Experience Management zumindest ein Grundvertrauen bei ihren Kunden aufzubauen, so kann dieses Vertrauen als Schutzmechanismus fungieren und ein Wegwechseln des Kunden nach schlechten Erfahrungen verhindern. Umgekehrt hat aber ein Zugewinn von Vertrauen bei Unternehmen mit guter und sehr guter Kundenbindung keinen positiven Einfluss auf die Kundenbeziehung.

Enthusiasmus markiert die zweite Dimension. Im Gegensatz zu Vertrauen hat sich die Dimension Enthusiasmus als eindeutiges Differenzierungsmerkmal bereits stark gebundener Kunden herauskristallisiert. Damit können Unternehmen mit gutem Customer Experience Management von Unternehmen mit exzellentem Customer Experience Management unterschieden werden. Gelingt es Unternehmen, nicht nur Vertrauen als Basisleistung aufzubauen, sondern darüber hinaus auch Kunden zu begeistern, so können deutlich höhere Cross- und Upsellingpotenziale realisiert werden, einhergehend mit signifikant höheren Wechselbarrieren.

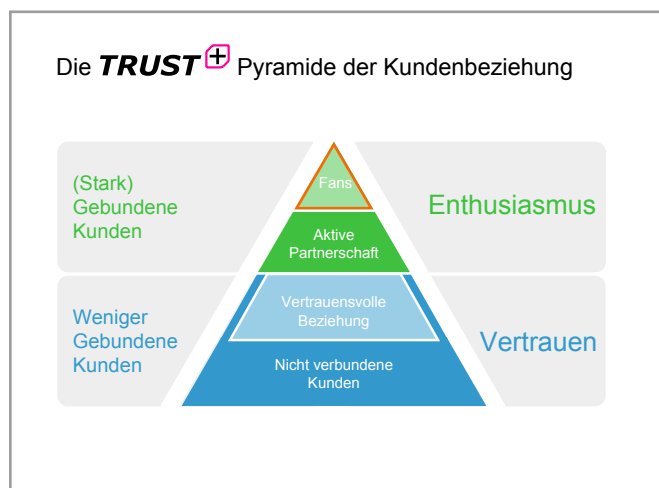
Enthusiasmus kann allerdings erst dann wirken, wenn die Basis der Kundenbeziehung bereits auf einem guten Ausgangsniveau ist.

Aufgrund der Ergebnisse dieser Studie und in Diskussionen mit Experten wurde schließlich ein neues Konzept entwickelt, das die emotionalen Aspekte der Kundenbindung mitberücksichtigt.

### Die emotionale Dimension von Kundenbeziehungen

Die sogenannte Trust+ Pyramide (siehe Abb. 1) spiegelt eben jene zwei Aspekte Vertrauen und Enthusiasmus wider, welche in der empirischen Studie als eindeutige emotionale Dimensionen identifiziert wurden.

Abbildung 1



Hierbei wird zwischen vier Ebenen unterschieden: Eine bedingt gute Kundenerfahrung einhergehend mit mangelndem Vertrauen in den Anbieter führt zu sogenannten nicht gebundenen Beziehungen. Kunden haben nur eine geringe bis durchschnittliche Bindung und vor allem kein spezifisches Interesse an ihrem Anbieter. Selbst wenn keine aktive Ablehnung besteht, so wird der Anbieter dennoch vielfach als austauschbar empfunden. Erreicht es ein Anbieter immerhin trotz gewisser Defizite in der Kundenbindung, zumindest ein Grundvertrauen sicherzustellen, so kann hier von einer vertrauensvollen Beziehung gesprochen werden. Kunden sind zwar nicht enthusiastisch oder begeistert, was Produkte und Serviceleistungen angeht, sie haben aber zumindest langfristiges Vertrauen in den

## Abstract

Since a number of years, so-called emotional dimension within Customer Retention is in debate. This article shows the results of an empirical survey on this topic, which was conducted by TNS end of 2009. The survey covered major Customer Retention Questions, as well as emotional indicators and a number of validation questions (for example on Cross-Selling Opportunities). Trust and Enthusiasm were identified as key dimensions, with Trust functioning mainly in protecting companies with weak Customer Retention, whereas Enthusiasm was shown to differentiate strongly between good and excellent companies.

Anbieter und sind so auch eher bereit, bei eventuellen kleineren Problemen nicht sofort mit Abwanderung zu reagieren.

Die Dimension Enthusiasmus wird nur wirksam, wenn die Beziehung zwischen Kunde und Anbieter bereits durch positive Kundenerfahrungen gekennzeichnet ist. Kundenbindung stellt also nach wie vor die wesentliche Basisdimension dar, die ein Unternehmen erfüllen muss, um überhaupt langfristig erfolgreich zu sein. Hoch loyale Kunden, die dem Unternehmen großes Vertrauen entgegenbringen, aber noch keine wirklichen Enthusiasten sind, zeichnen sich zumindest durch eine aktive Partnerschaft aus. Sie sind zufrieden, haben in der Regel eine geringe Abwanderungsneigung und sind deutlich offener für Cross- und Upsellingangebote als die darunterliegenden Segmente.

Schaffen es Unternehmen aber sowohl hohe Kundenbindung als auch Vertrauen und darüber hinaus noch Enthusiasmus beim Kunden hervorzuheben, so kann hier von wirklichen Fans gesprochen werden. Diese Kundengruppe zeichnet sich durch extrem hohe emotionale Verbundenheit mit dem Anbieter aus. Sie identifizieren sich ungewöhnlich stark mit dem Unternehmen. Dies geht häufig einher mit der bewussten und aktiven Demonstration von Zugehörigkeit, dem stolzen Tragen der Firmensymbole oder dem aktiven Bekenntnis und positiven Engagement für die Marke in der realen und virtuellen Welt, zum Beispiel in Blogs und anderen Social Media Kanälen. Die positive Wirkung von

Fans auf den Unternehmenserfolg lässt sich logisch und empirisch nachvollziehbar aus dem beobachtbaren Verhalten ableiten. Die Quantifizierung der jeweiligen Effekte kann nun im Einzelfall und unter Berücksichtigung der konkreten Unternehmenssituation erfolgen.

Anhand der Ergebnisse der Validierungsfragen für den Geschäftserfolg im Bereich Finanzmarkt wird deutlich, dass sich sowohl Vertrauen als auch Enthusiasmus positiv auf den Unternehmenserfolg auswirken (siehe Abb.2).

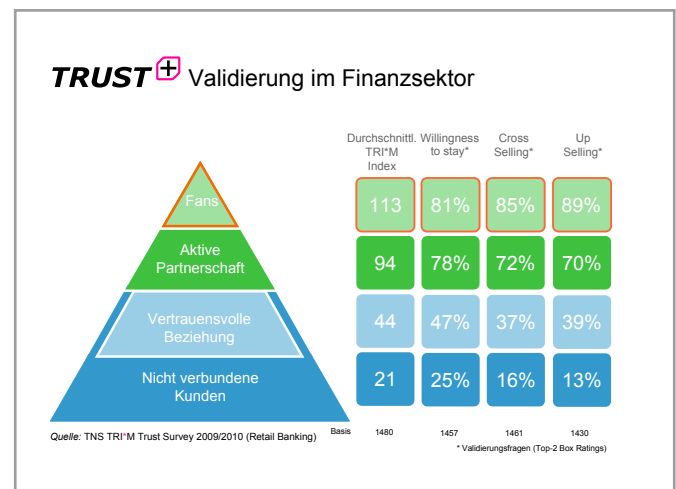


Abbildung 2

Sind Kunden unzufrieden und haben nur wenig Vertrauen, so liegen die Wechselbarrieren niedrig und es können Cross- und Upsellingpotenziale nur in geringem Ausmaß realisiert werden. Schafft es ein Unternehmen, zumindest eine vertrauensvolle Beziehung zu seinen Kunden aufzubauen, so können zumindest Wechselbarrieren stark erhöht werden und auch die Bereitschaft für den Kauf zusätzlicher und/oder innovativer Produkte steigt. Der stärkste Zusammenhang aber wird – wie zu erwarten - im Segment der Fans sichtbar. Über 80 Prozent der Kunden in diesem Segment können sich nicht vorstellen, den Anbieter zu wechseln, 85 Prozent sind offen für Crosssellingangebote und 89 Prozent können sich gut vorstellen, neue und innovative Produkte/ Dienstleistungen von dieser Bank zu beziehen.

## **Wie können Unternehmen Vertrauen und Enthusiasmus steigern?**

Da Vertrauen bzw. Enthusiasmus nicht linear mit dem Kundenbindungsniveau steigen, hat dies natürlich auch Konsequenzen für die Identifikation der spezifischen Einflussfaktoren. Daher wird die klassische Treiberanalyse ergänzt um eine spezifische Analyse, die die Merkmale einer Kundenbeziehung eher als Treiber von Vertrauen bzw. als Treiber von Enthusiasmus qualifiziert. In ersten Ergebnissen von Studien, in denen Trust+ zusätzlich zur Kundenbindungsmessung eingeschaltet wurde, zeigt sich, dass die wichtigen Kundenbindungstreiber Kompetenz und Engagement der Mitarbeiter in hohem Maße Vertrauen aufbauen helfen. Enthusiasmus wird allerdings stärker durch andere Faktoren ausgelöst. Vor allem Proaktivität, Innovationsfreude und echtes Verständnis der Kundenbedürfnisse legen die Basis für eine starke emotionale Bindung von Kunden.

Interessanterweise scheint das Beschwerdemanagement in besonderem Maße geeignet zu sein, Vertrauen entweder endgültig zu zerstören bzw. umgekehrt bei positiver Erfüllung sogar eine emotionale Bindung zu bewirken. Enthusiasmus kann somit auch aus dem Unerwarteten, dem positiv Überraschenden in einer eher negativen Situation entstehen.

## **Schlussfolgerungen**

Modernes Kundenbindungsmanagement muss heutzutage auch emotionale Aspekte der Kundenbeziehung berücksichtigen. Vertrauen und Enthusiasmus konnten auf Grundlage der vorgestellten Studie als zentrale emotionale Dimensionen von Kundenbindung ermittelt werden. Für das Management von Kundenbeziehungen gilt es nun, die besondere emotionale Qualität von Kundenbindungstreibern zu verstehen und in die Einzelmaßnahmen und Programme zur Optimierung von Kundenbeziehungen zu integrieren. Bereits geplante weitere Studien werden zusätzliche wichtige Erkenntnisse liefern und dabei die modelltheoretische Basis des neuen Ansatzes weiter absichern.