

Erfolgreich Markenvertrauen aufbauen

Unter welchen Umständen bleiben Kunden einer Marke treu? Markensympathie und Kundenzufriedenheit sind hierfür notwendige, aber nicht hinreichende Bedingungen. Hinzu kommen muss Markenvertrauen.

Von Stefan Wünschmann und Prof. Dr. Stefan Müller

Hat die klassische Marke beim "Volk der Schnäppchenjäger" ausgedient? Haben die Verbraucher angesichts der zunehmenden "Aldisierung" das Vertrauen in die großen Marken verloren? Und lässt sich dieses gegebenenfalls zurückgewinnen? Wer Antworten auf diese Fragen sucht, dem hilft ein Blick in die umfangreiche allgemeine Marketing-Literatur nur bedingt weiter. Zwar erkennt der Leser schnell, dass Vertrauen in einer Vielzahl von Beziehungen der Gatekeeper ist. Studien über das Vertrauen in Marken sind jedoch vergleichsweise selten. Nur eini-

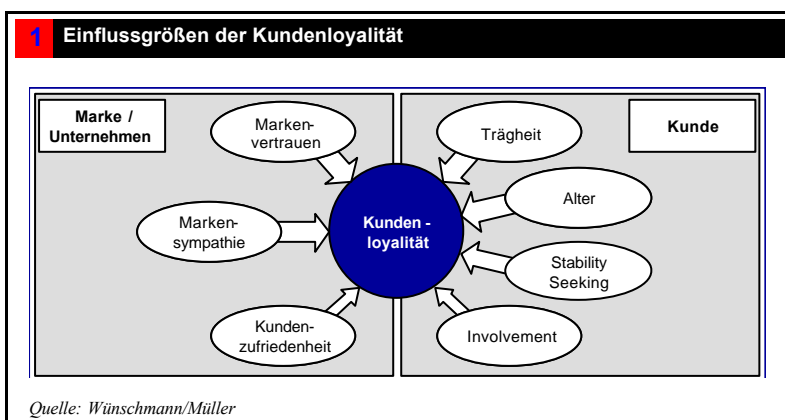
ge Autoren haben sich bislang mit diesem Thema eingehender auseinandergesetzt (z.B. Delgado-Ballester u.a. 2003; Chaudhuri/Holbrook 2002). Allerdings vernachlässigten sie dabei jene Produktbereiche, für die ein hohes Kaufrisiko charakteristisch ist. Gerade in solchen Entscheidungssituationen jedoch möchte der Käufer dem Anbieter vertrauen können. Außerdem liegen bislang keine Erkenntnisse darüber vor, welche Maßnahmen geeignet sind, Markenvertrauen zu gewinnen oder zu erhalten. Daher befragte der Lehrstuhl für Mar-

keting der Technischen Universität Dresden 317 Automobilkäufer, die beabsichtigten, wieder ein Fahrzeug der von ihnen zurzeit gefahrenen Marke zu erwerben. Die dem Erklärungsmodell zugrunde liegenden Variablen wurden mit Hilfe von siebenstufigen Rating-Skalen erhoben.

Wovon Kundenloyalität abhängt

Kunden, die beabsichtigen, ihrer Automobilmarke treu zu bleiben, weisen folgende Merkmale auf (Abbildung 1):

- Inertia: Eine Art von Trägheit (= negativ) bzw. Beständigkeit (= positiv), die sich darin äußert, dass solche Kunden auch in anderen Produktbereichen nach Möglichkeit immer nur eine bestimmte Marke kaufen.
- Alter: Treuebereite Kunden sind tendenziell älter.
- "Stability Seeking": Für solche Kunden ist Abwechslung (das heißt Variety Seeking) kein Wert an sich.
- Involvement: Wer sich dadurch auszeichnet, interessiert sich für das fragliche Produkt (hier: Automobile) und informiert sich intensiv darüber.



Diese (Persönlichkeits-)Merkmale kann ein Unternehmen zwar nicht direkt beeinflussen; sie erlauben es jedoch, eine besonders wertvolle Zielgruppe zu identifizieren: loyalitäts-affine Kunden. Daneben spielen aber natürlich auch die Leistung des Unternehmens und das Image der Marke eine Rolle. So können Unternehmen ihre Kunden langfristig binden, indem sie ihren Marken einen vertrauenswürdigen und sympathischen Auftritt verschaffen und stets das Markenversprechen erfüllen (= Voraussetzung für Kundenzufriedenheit). Von den direkt beeinflussbaren Merkmalen scheint also Markenvertrauen ein wesentlicher Erfolgsfaktor zu sein. In der einschlägigen Literatur finden sich allerdings Hinweise auf einen komplexeren Zusammenhang als in Abbildung 1 ausgewiesen: (1) Können wir einer Person oder einer Sache – in diesem Fall der Marke – vertrauen, so verhalten wir uns auch loyal. (2) Vertrauenswürdig erscheint uns, wer einen sympathischen Eindruck erweckt und uns mit seinen Leistungen zufrieden stellt. Verknüpft man die Variablen in dieser Form, so ergibt sich

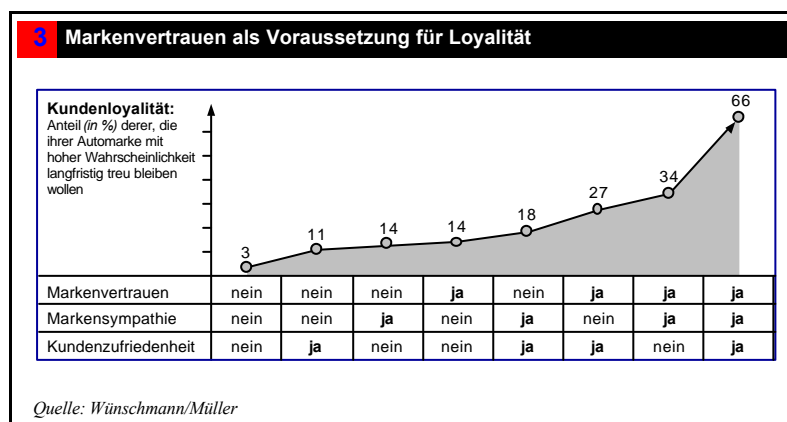
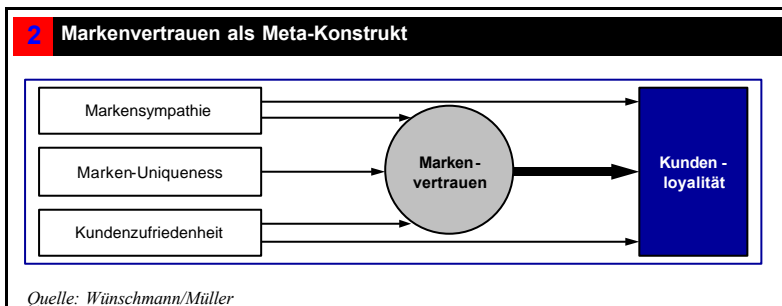
ein etwas anderes Bild (Abbildung 2). Je zufriedener Automobilkunden mit der Leistung des Anbieters sind (das heißt je mehr ihre Erwartungen erfüllt werden), desto häufiger fühlen sie sich tendenziell der Marke langfristig verpflichtet. Die Chancen für eine dauerhafte Beziehung steigen auch, wenn die Marke der Zielgruppe sympathisch erscheint. Entscheidend aber ist die nunmehr zu Tage tretende Schlüsselstellung des Konstrukts "Markenvertrauen". Dieses Gefühl erwächst vor allem aus dem emotionalen "Unterbau". Sympathische (Auto)Marken erscheinen den Käufern vertrauenswürdig. Vertrauen schafft ein Hersteller auch, wenn er Kunden wiederholt zufrieden stellt und seine Marke sich von konkurrierenden Angeboten unterscheidet (= Marken-Uniqueness). Zu dem direkten Einfluss von Zufriedenheit und Sympathie auf Loyalität kommen also indirekte Effekte hinzu. Insofern lässt sich Markenvertrauen als Aggregat der anderen Variablen verstehen, als Meta-Konstrukt: Vor allem dann, wenn ein Kunde "seine" Marke als vertrauenswürdig erlebt, verhält er sich ihr gegenüber loyal.

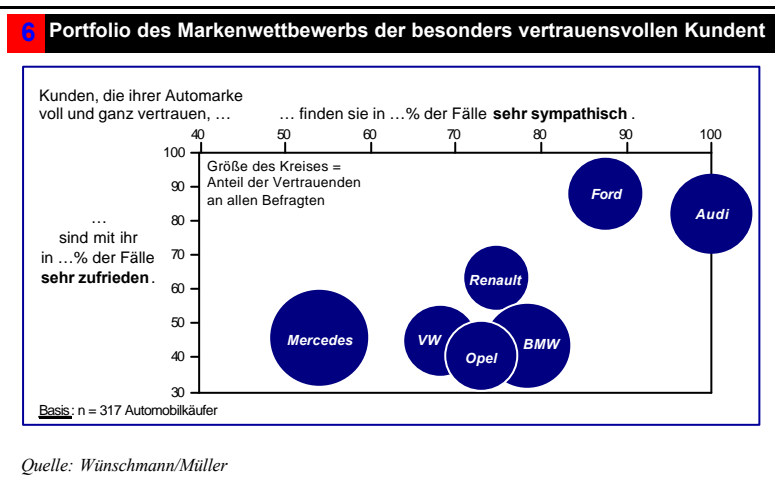
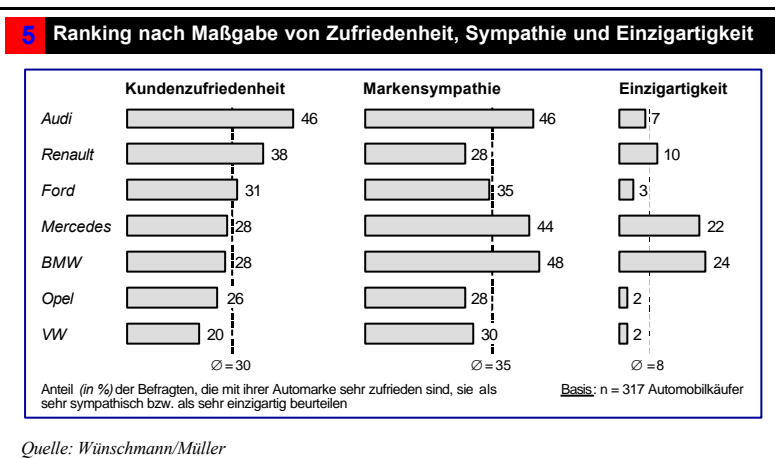
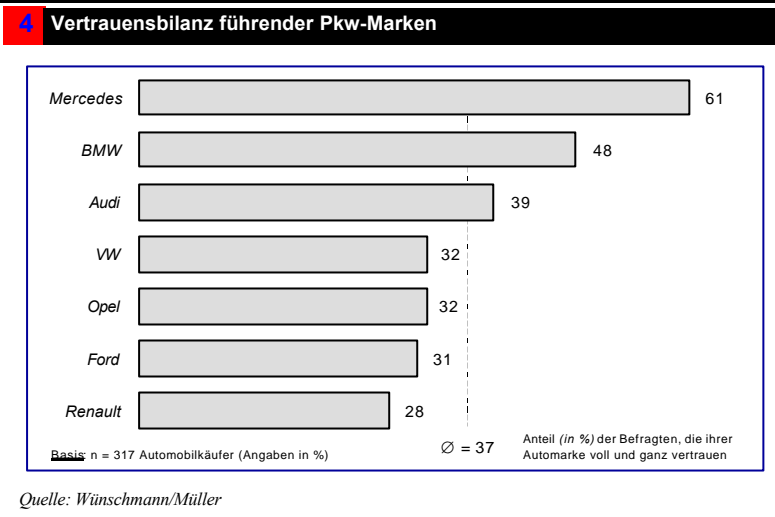
ESSENTIALS

- "Markenvertrauen" ist ein Erfolgsfaktor: Während bis zu zwei Drittel der Befragten, die ihrer Automarke vertrauen, dieser treu bleiben wollen, sinkt die Wiederkaufswahrscheinlichkeit auf unter 20 Prozent, wenn es an diesem Vertrauen mangelt.
- Vertrauen kann unterschiedlich motiviert sein: Während Audi-Käufer ihrer Marke vertrauen, weil sie mit ihr sehr zufrieden sind und sie als sympathisch empfinden, wirkt im Falle von BMW und Mercedes vor allem deren einzigartiges Image vertrauensbildend.
- Vertrauen können Anbieter gewinnen, indem sie ihre Marke mit Hilfe klassischer Werbung als innovativ und emotional ansprechend positionieren. Schädlich sind in diesem Zusammenhang häufige Aktionspreise.

Markenvertrauen als notwendige Bedingung für Kundenloyalität

Der vergleichsweise geringe Erklärungsgehalt des in Abbildung 2 vorgestellten zweistufigen Modells hat eine relativ simple Ursache: Wir haben dabei wesentlich weniger erklärende Variablen (= vier) berücksichtigt als im einfachen Modell (= sieben). Auch ist das geringe R^2 weit weniger problematisch, als es zunächst den Anschein haben mag. Denn wie die Zufriedenheitsforschung gezeigt hat, verbergen sich hinter schwachen Effekten in der Gesamtstichprobe häufig hochsignifikante Zusammenhänge bei ausgewählten Teilstichproben. Diesem statistischen Phänomen entspricht ein Bedürfnis der Praxis, der im Regelfall weniger daran gelegen ist, das Verhalten der Gesamtheit potenzieller Käufer erklären zu können. Ihr genügt es, jene Kunden zu "verstehen" und damit auch beeinflussen zu können, die für sie einen überdurchschnittlichen Kundenwert besitzen. Ebenfalls von der Zufriedenheitsforschung haben wir gelernt, dass nur extrem hohe Zufriedenheitswerte (sehr und äußerst zufrieden) eine einigermaßen verlässliche Verhaltensprognose erlauben. Selbst solche Kunden, die sich selbst als "zufrieden" einstufen, erweisen sich häufig als "Wackelkandidaten". Deshalb kon-





zentrieren wir uns im Folgenden auf die Gruppe der ausgesprochen loyalen Kunden (Abbildung 3):

- Insgesamt 21 Prozent aller Befragten wollen "ihrer" Automarke langfristig treu bleiben.

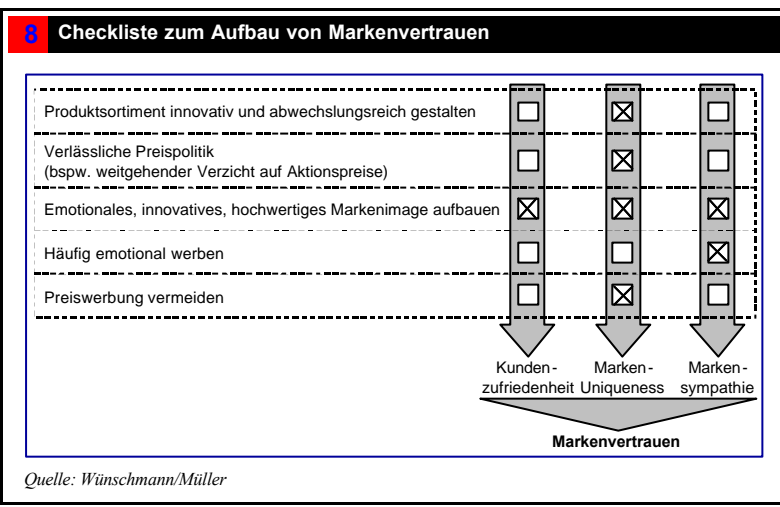
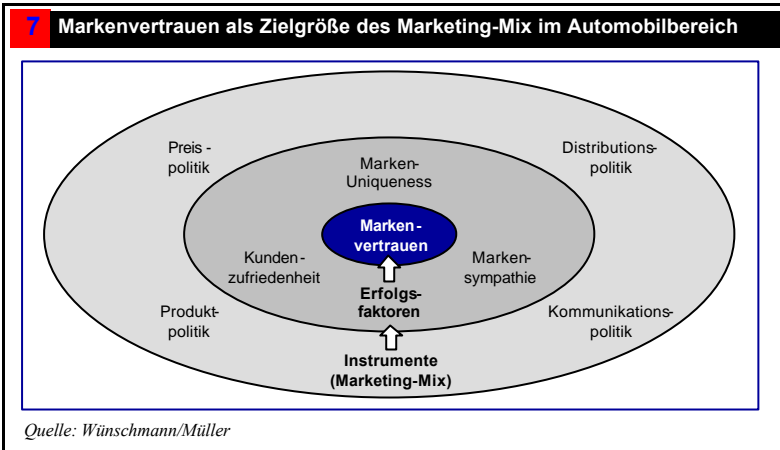
- Diese Absicht äußern nur drei Prozent von denen, die mit ihrer Marke weder voll und ganz zufrieden sind noch für sie uneingeschränkte Sympathie oder Vertrauen empfinden.

- Ist zumindest einer der drei Erfolgsfaktoren gegeben, so steigt die Loyalitätsabsicht auf 10 bis 15 Prozent.
- Bei Kunden, die sehr zufrieden sind und ihre Marke als sympathisch empfinden, kann das Unternehmen mit einem Anteil der hochgradig Loyalitätsbereiten von knapp 20 Prozent rechnen. Genießt die Marke Vertrauen und ist mindestens eine weitere Bedingung erfüllt, will mehr als ein Viertel der Kundschaft treu bleiben.
- Einen wirklich signifikanten Zuwachs verbucht diese interessante Zielgruppe aber erst dann, wenn aus Sicht der Kunden alle drei Erfolgsfaktoren erfüllt sind. Dann wollen 66 Prozent ihre Automarke wieder kaufen. Der Anteil der Loyalen steigt sogar auf 83 Prozent, wenn die Befragten die Marke nicht nur als ausgesprochen zufriedenstellend, sympathisch und vertrauenswürdig, sondern auch als einzigartig empfinden.

Auf sich alleine gestellt helfen Zufriedenheit, Sympathie und Einzigartigkeit demzufolge wenig. Erst im Verbund mit Vertrauen wirken sie als Erfolgsfaktoren. Markenvertrauen ist also notwendige Bedingung für Kundenloyalität.

Markenvertrauen im Vergleich

Über die verschiedenen Hersteller gemittelt gaben 37 Prozent der Probanden an, ihrer Marke zu vertrauen ("stimme voll und ganz zu"; Abbildung 4). Ein ausgesprochenes Vertrauensguthaben besitzt demzufolge die Marke Mercedes (um die Prägnanz des Markenbildes zu erhalten, wurde in der Studie nicht auf die Dachmarke DaimlerChrysler Bezug genommen). Mit deutlichem Abstand folgen BMW und Audi. Volkswagen, Ford, Opel und Renault gelten gar nur jeweils weniger als einem Drittel ihrer Kunden als vertrauenswürdige Marken. Woraus resultiert nun dieser Vertrauensvorsprung von BMW und vor allem von Mercedes? Daran, dass diese Anbieter besonders zufriedene Kunden haben, kann es unserer



Analyse zufolge nicht liegen; denn hier rangieren die beiden "Nobelmarken" sogar etwas unter dem Durchschnitt aller Hersteller (siehe Abbildung 5). Auch dies ist weniger erstaunlich, als es den Anschein hat. Denn beide Marken sprechen eine besonders anspruchsvolle Klientel an. Und erfahrungsgemäß ist es fast unmöglich, den nach dem Prinzip der Anspruchsinflation ständig steigenden Erwartungen einer solchen Zielgruppe fortwährend gerecht zu werden. Bereits geringfügige Mängel führen im Luxussegment bekanntlich zu überproportionaler Unzufriedenheit und damit zu Loyalitätseinbußen. Als Basis des Vertrauensbonus dieser beiden Marken kommen somit eher Markensympathie und einzigartige Positionierung in Frage. Bei beiden Erfolgsfaktoren schneiden Mercedes und BMW wesentlich bes-

ser ab als ihre Konkurrenten. Lediglich Audi wirkt ähnlich sympathisch und erreicht sogar höhere Zufriedenheitswerte; allerdings scheint diese Marke immer noch Probleme zu haben, wenn Unverwechselbarkeit gefordert ist.

Markenvertrauen kann höchst unterschiedlich motiviert sein (Abbildung 6). So empfinden alle, die Audi vertrauen, diese Marke als ausgesprochen sympathisch. Und viele sind mit der ehemaligen "Beamtenkutsche" sehr zufrieden. Hingegen basiert das Vertrauen der Mercedes-Kunden vergleichsweise selten auf Sympathie und/oder Zufriedenheit. Offenbar resultiert es aus anderen Komponenten des Markenprofils (z.B. USP, Prestigewert). Dem nicht zuletzt auch mit den Mitteln der Werbung geschaffenen Vertrauen - Sicherheit und damit Vertrauenswürdigkeit stehen im Vor-

dergrund der Kommunikationsstrategie von Mercedes - scheint jedoch die emotionale Basis zu fehlen ("Markensympathie"). Darüber verfügt BMW wiederum in deutlich stärkerem Ausmaß: 79 Prozent der Kunden, welche dieser Marke vertrauen, sympathisieren auch mit Blau/Weiß. Das Schlüsselproblem dieser Marke scheint aus den hohen Erwartungen ihrer Kunden zu erwachsen; denn rundum zufrieden sind nur wenige von ihnen.

Wie können Marken Vertrauen gewinnen?

Die Studie zeigt: Erfolgsorientiertes Marken-Management sollte unbedingt vertrauensschaffende Maßnahmen einschließen. Es gilt also, jene Einflussgrößen zu stärken, welche Vertrauen schaffen. Wie wir zeigen konnten, gewinnt eine Marke mit wachsender Markensympathie, Kundenzufriedenheit und Einzigartigkeit zunehmend das Vertrauen ihrer Zielgruppe. Zudem erhöhen Sympathie und Zufriedenheit auch direkt die Loyalität. Einschlägige Investitionen würden sich also in mehrerer Hinsicht lohnen (Abbildung 7). Wie verschiedene andere Studien gezeigt haben (z.B. Bauer u.a. 2004), spielt dabei die Service-Qualität eine Schlüsselrolle. Wir haben uns in unserer Studie jedoch auf geeignete kommunikative Maßnahmen konzentriert. Trotz der angeblichen Werbemüdigkeit der Mehrzahl der Konsumenten vermag selbst klassische Werbung unseren Ergebnissen zufolge immer noch, Markensympathie zu wecken (Abbildung 8). Ein hoher Werbedruck steht also nicht im Widerspruch zum Markenvertrauen, sondern fördert dieses Gefühl sogar indirekt. Die Werbewirkungsforschung kennt diesen Effekt als "Mere-Exposure": Häufig wiederholte Botschaften sind dem Betrachter vertraut und erscheinen daher sympathisch. Dies gilt insbesondere dann, wenn die Kampagnen der Marke ein emotionales und innovatives Image verleihen. Eine solche Positionierung wirkt nicht nur sympathisch, sondern auch einzigartig. Wer als innovativ gilt, dessen

Kunden verzeihen sogar den einen oder anderen Mangel, wie der positive Effekt auf Zufriedenheit belegt. Während beispielsweise Farben, Kindchen-Schema oder Humor geeignet sind, emotionale Werbebotschaften zu vermitteln, erfordert das Imagemerkmal "innovativ" eine geschickte Kombination mit informativen Werbeinhalten (z.B. Hinweise auf technische Neuerungen). Auch die Produktpolitik kann einen Beitrag leisten; denn ein innovatives und abwechslungsreiches Produktsortiment wirkt vertrauensbildend. Diese Dualität von emotionalen und rationalen Einflussgrößen des Markenvertrauens kommt nicht von ungefähr: Nicht nur Marken, auch Menschen wirken auf uns vertrauenswürdig, wenn wir sie zum einen als kompetent erleben und sie zum anderen als angenehm und sympathisch empfinden. Zudem lässt sich ein weiteres Vorurteil

widerlegen, wonach in den heutigen "Geiz-ist-Geil-Zeiten" nur Dauerniedrig- oder Sonderpreise zum Erfolg führen. Zumindest in dem hier untersuchten High-Involvement-Bereich provoziert das Imagemerkmal "billig" den überaus schädlichen Eindruck der Austauschbarkeit, während Automobilmarken, die als "teuer" gelten, als etwas Besonderes wahrgenommen werden. In dem hier untersuchten Segment sollten Marken daher über ein hochwertiges Image verfügen. Dieses lässt sich vor allem durch qualitäts- und markenorientierte Werbemaßnahmen erreichen. Mit häufigen Aktionspreisen oder aggressiver Preiswerbung riskieren Hersteller hingegen einen Vertrauensschaden.

Literatur

Müller, S.; Wünschmann, S.: Markenvertrauen: Aktueller Stand der Forschung und empirische Untersu-

chung am Beispiel der Automobilbranche, *Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre*, Nr. 91/04 (nähere Informationen unter www.marketingverein.de).

Bauer, H. H.; Falk, T.; Hammer-schmidt, M.: Messung und Konsequenzen von Servicequalität im E-Commerce: Eine empirische Analyse am Beispiel des Internet-Banking, in: *Marketing-ZFP*, 26. Jg. (2004), Spezialausgabe, S. 45-57.

Chaudhuri, A.; Holbrook, M. B.: Product-Class Effects on Brand Commitment and Brand Outcomes: The Role of Brand Trust and Brand Affect, in: *Brand Management*, Vol. 10 (2002), No. 1, pp. 33-58.

Delgado-Ballester, E.; Munuera-Ale-mán, J. L.; Yagüe-Guillén, M. J.: Development and Validation of a Brand Trust Scale, in: *International Journal of Market Research*, Vol. 45 (2003), No. 1, pp. 35-53.

Autoren



Prof. Dr. Stefan Müller ist Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Technische Universität Dresden



Stefan Wünschmann ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing, Technische Universität Dresden