

# FEEDBACK

Fakten • Methoden • Ergebnisse

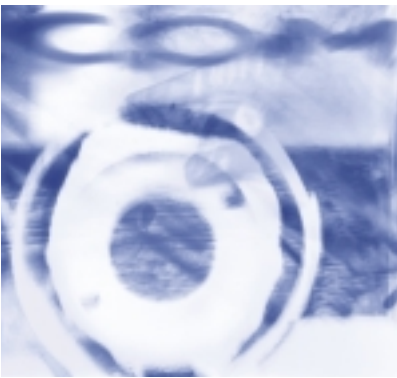
Jahrgang 5 • 2004 • Ausgabe 2

Kommunikation zwischen Kunde und Unternehmen

## Höhere Aussagekraft von Imageanalysen

Die Qualität von quantitativen Imageanalysen hängt entscheidend von der angemessenen Selektion und Priorisierung der Imagedimensionen ab. Die Repertory Grid Methode eröffnet hierfür einen flexiblen aber gleichzeitig strukturierten Weg, der sicherstellt, dass alle relevanten Dimensionen erfasst werden, aber gleichzeitig keine irrelevanten Dimensionen abgefragt werden.

Imageanalysen werden typischerweise durchgeführt, in dem eine große Anzahl von Personen gebeten wird, verschiedene Unterneh-



men bezüglich mehrerer Dimensionen zu bewerten. Die Befragten bekommen einen Fragebogen, auf dem sie beispielsweise BMW, Mercedes, Audi und VW hinsichtlich der Dimensionen Sportlichkeit,

Zuverlässigkeit, Fortschrittlichkeit, Preisgünstigkeit und einer Vielzahl von weiteren Dimensionen bewerten sollen. Daraus ergibt sich für jedes Unternehmen ein Imageprofil im Vergleich zum Wettbewerber.

Durch die Qualität des Fragebogens wird die Qualität der Ergebnisse bestimmt.

Auf den ersten Blick sieht es daher so aus, als wäre eine Imageanalyse recht einfach durchzuführen. Schließlich muss nur eine repräsentative Gruppe von Personen gefunden werden, die den entsprechenden Fragebogen ausfüllt. Die Durchführung scheint einfach  
(Fortsetzung auf Seite 2)

### INHALT

#### **Höhere Aussagekraft von Imageanalysen**

*Die Qualität von quantitativen Imageanalysen hängt entscheidend von der angemessenen Selektion und Priorisierung der Imagedimensionen ab. Die Repertory Grid Methode eröffnet hierfür einen flexiblen aber gleichzeitig strukturierten Weg.*

Seite 1

#### **„Was hat die Tasse mit dem Stift zu tun?“**

*Ein einfaches Beispiel mit Alltagsgegenständen verdeutlicht die Vorgehensweise bei der Repertory Grid Methode.*

Seite 2

#### **Die Durchführung der Repertory Grid Analyse**

*Bei der Repertory Grid Methode wird jeweils ein Begriff zwei weiteren Begriffen gegenübergestellt, um so die relevanten Beschreibungsdimensionen zu extrahieren. Durch Wechsel der Begriffspaare werden nacheinander alle relevanten Dimensionen erschöpfend erfasst.*

Seite 3

#### **Die relative Wichtigkeit der erhobenen Dimensionen**

*Um ein Gesamtimage des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz berechnen zu können, muss die relative Wichtigkeit der jeweiligen Dimensionen erhoben werden. Doch gerade das ist oft schwieriger als es aussieht.*

Seite 5

# Höhere Aussagekraft von Imageanalysen

(Fortsetzung von Seite 1)

– was vielleicht noch anspruchsvoller sein könnte, ist die multivariate Auswertung. Dieser Eindruck trägt aber, denn die erfolgskritischste Hürde bei quantitativen Imageanalysen ist die angemessene Selektion der Imagedimensionen, die den Befragten vorgelegt werden, denn durch die Qualität des Fragebogens wird im besonderen Maße die Qualität der Ergebnisse bestimmt.

Wenn Imageanalysen mit einer großen Anzahl standardisierter Imagedimensionen durchgeführt werden, ist die Interpretation der Ergebnisse nicht immer einfach, weil aufgrund der umfangreichen Fragelisten zwar signifikante Unterschiede zwischen Markenimages entdeckt werden können, diese Unterschiede aber zum Teil nichtssagend oder in Bezug auf die Marke oder das dahinter stehende Produkt irrelevant sind. Gleichzeitig besteht die Gefahr, dass möglicherweise eine ganze Reihe von Dimensionen, die für diese spezielle Marke relevant sind, nicht abgefragt werden, weil sie in dem Fragenkatalog nicht enthalten sind.

Die Repertory Grid Analyse vermeidet diese Probleme bereits bei der Konzeption des Fragebogens. Das Verfahren dient als qualitative Vorstudie zur Entwicklung des Fragebogens für eine bestimmte Marke bzw. eine bestimmte Branche. Mit Hilfe des Verfahrens werden dabei nur die Dimensionen erhoben, die für diese Marke auch tatsächlich relevant sind (Relevanz) und gleichzeitig wird sichergestellt, dass alle Dimensionen, die für diese Marke wichtig sind, auch tatsächlich abgefragt werden (Vollständigkeit). Die Repertory Grid Analyse geht dabei wie folgt vor: Zunächst werden die re-

levanten Marken definiert, mit denen das betreffende Unternehmen verglichen werden soll. Interessante Ergebnisse lassen sich typischerweise auch erreichen, indem auch Marken aus anderen Branchen in die Analyse mit einbezogen werden. Dabei werden immer zwei Objekte gruppiert („Ähnlichkeitspol“) und mit einem dritten Objekt („Kontrastpol“) verglichen. (Siehe hierzu Kasten: „Was hat die Tasse mit dem Stift zu tun?“)

Allgemein eignet sich die Repertory Grid Analyse zur Identifikation und

Analyse von Begriffsdimensionen – nicht nur, wenn es inhaltlich um "Image" geht. Sie bietet sich zudem auch als Methode zur Erfassung von (gewünschten) Produkteigenschaften an, die bei der Bildung eines Präferenzurteils bzw. bei der Produktbewertung durch den Kunden wesentlich sind. So kann die Repertory Grid Analyse die Produktentwicklung, aber auch die Fragebogenentwicklung und Itemdefinition in verschiedenen Themenbereichen fundieren, bei denen es allgemein darum geht, den Wahrnehmungs- und Bewertungsraum der Befragten zu erfassen. ■

## „Was hat die Tasse mit dem Stift zu tun?“

Ein einfaches Beispiel mit Alltagsgegenständen verdeutlicht die Vorgehensweise bei der Repertory Grid Methode. Dieses Beispiel ist bewusst willkürlich gewählt, um zu unterstreichen, dass es sich hierbei um eine breit anwendbare Methode handelt, die auf alle möglichen Elemente – so unterschiedlich sie auch sein mögen – anwendbar ist. Nehmen wir also an, Sie sitzen an Ihrem Schreibtisch und wählen willkürlich drei Objekte aus: Eine Kaffeetasse, einen Kaffeelöffel und einen Bleistift. Wenn Sie einfach nur die relevanten Beurteilungsdimensionen für diese Objekte benennen sollen, wird Ihnen das vermutlich sehr schwer fallen, denn schließlich haben Tasse, Löffel und Stift auf den ersten Blick nicht wirklich viel miteinander zu tun. Wenn Sie nun aber zwei dieser Elemente zufällig miteinander kombinieren und dem dritten gegenüber stellen, lassen sich schnell die Beschreibungsdimensionen extrahieren, die diese „kleine Welt“, nur bestehend aus Bleistift, Löffel und Tasse beschreiben: Nehmen Sie z.B. Löffel und Stift („Ähnlichkeitspol“) versus Tasse („Kontrastpol“), dann ist Löffel und Stift gemein, dass sie beide dünn sind, während die Tasse dick ist. Nehmen Sie nun Tasse und Stift versus Löffel, dann fällt

Ihnen vielleicht auf, dass Tasse und Bleistift zerbrechen können, während der Löffel unter Gewaltwirkung nicht zerbricht, sondern sich höchstens verbiegt. Nehmen Sie zuletzt Tasse und Löffel versus Bleistift, dann unterscheidet sich diese Triade auf verschiedenen Dimensionen, z.B. arbeiten vs. trinken, „auf den Schreibtisch gehörend“ vs. „in die Küche gehörend“ etc.

Dieses kleine, vielleicht etwas ungewöhnliche Beispiel ist gut geeignet, um einige Besonderheiten dieses Verfahrens exemplarisch zu veranschaulichen. Bei manchen Objekten ist es beispielsweise einfacher, die differenzierenden Dimensionen zu definieren als bei anderen und bei manchen fallen einem deutlich mehr differenzierende Dimensionen ein. Die Dimensionen beziehen sich auf ganz unterschiedliche Aspekte (z.B. Aussehen, Nutzung, Material etc.). Und wenn Sie dieses Beispiel mit Ihrer Kollegin am Nachbarschreibtisch durchführen, wird sie sicherlich teilweise auf die gleichen, teilweise auch auf andere Dimensionen kommen, die diese Objekte differenzieren; d.h. die Beschreibungsdimensionen sind individuell, geben aber auch die kollektiv geteilte Weltsicht wieder. ■

# Die Durchführung der Repertory Grid Analyse

Bei der Repertory Grid Methode wird jeweils ein Begriff zwei weiteren Begriffen gegenüber gestellt, um so die relevanten Beschreibungsdimensionen zu extrahieren. Durch Wechsel der Begriffspaare werden nacheinander alle relevanten Dimensionen erschöpfend erfasst.

Mit Hilfe der Repertory Grid Methode können die Dimensionen erhoben werden, mit denen bestimmte Kundensegmente eine Marke, ein Produkt oder ein Unternehmen wahrnehmen und bewerten. Der zentrale Vorteil dieser Methode ist dabei, dass damit nur die Beschreibungsdimensionen extrahiert werden, die zum einen aus Sicht der Kunden relevant sind und entlang derer sich zum anderen die einzelnen Marken auch tatsächlich unterscheiden – denn darüber wurden die Dimensionen ja ermittelt. Die Methode wird nachfolgend am Beispiel des PC-Marktes dargestellt.

In diesem Beispiel wurden die zu vergleichenden Unternehmen aus vier Computerunternehmen zusammen gestellt. Sinnvoll kann es auch sein, noch einen hypothetischen „idealen Anbieter“ in das Set aufzunehmen. Unsere Erfahrung zeigt, dass dies vor allem dann von Vorteil ist, wenn bestimmte, für das Unternehmen relevante Imagedimen-

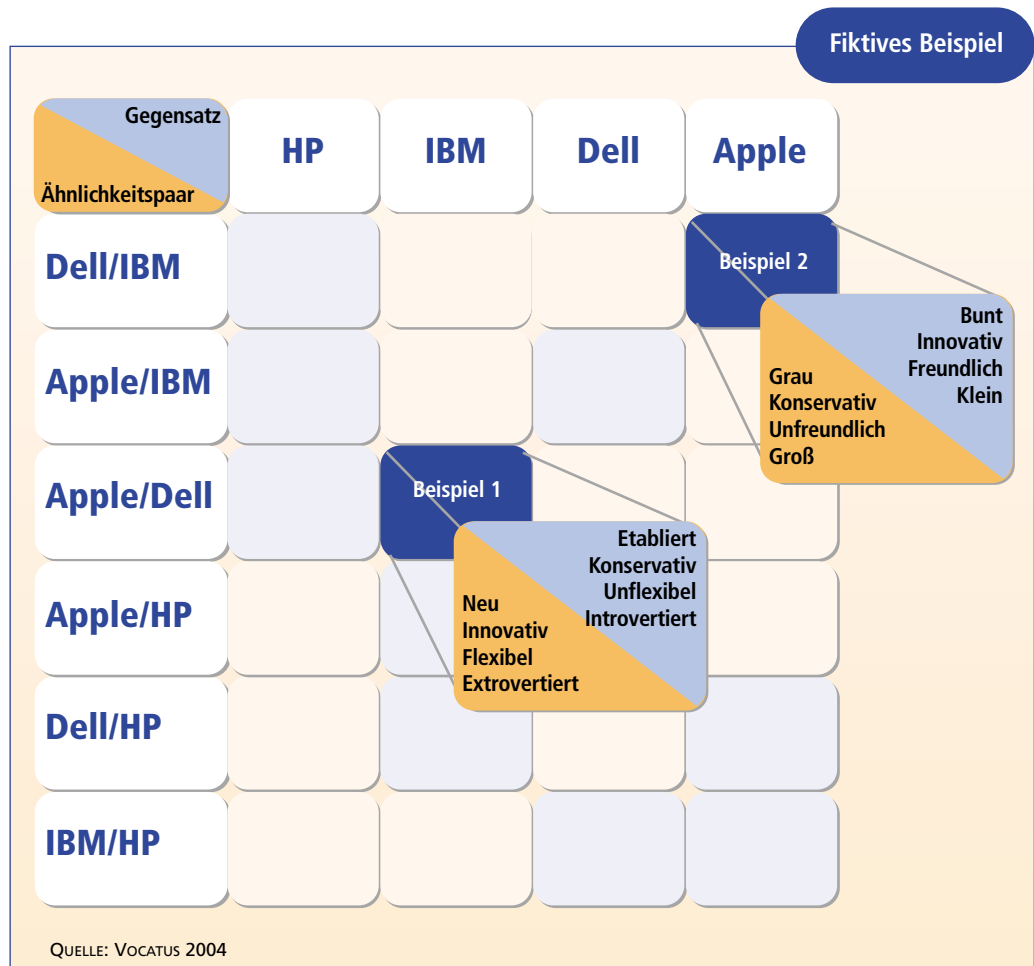
sionen aktuell noch nicht im Markt bzw. den ihn beschreibenden Marken abgebildet sind oder das Unternehmen eine Möglichkeit sucht, sich durch neue Dimensionen von seinen Wettbewerbern zu differenzieren. Dazu können auch Unternehmen aus einer anderen Branche aufgenommen werden. Dies ist aus unserer Erfahrung vor allem dann sinnvoll, wenn ein Unternehmen aus der Computerbran-

che in seiner Branche beispielsweise so positioniert sein möchte, wie eine innovative und sportliche Automobilmarke.

Zur Veranschaulichung der Vorgehensweise wird im folgenden im ersten Schritt eine beispielhafte Kombination ausgewählt, bei der Apple und Dell den Ähnlichkeitspol bilden und IBM den Kontrastpol dazu darstellt (Beispiel 1). In einem zweiten Schritt werden die Teilnehmer gefragt, in welchem Aspekt sich die beiden ausgewählten Marken Apple und Dell ähnlich sind und sich gleichzeitig

Eine Imageanalyse ist nur auf den ersten Blick einfach durchzuführen.

von der dritten Marke, also IBM, unterscheiden. In diesem Beispiel könnte IBM von den Teilnehmern möglicherweise als „etablierter“



als das Ähnlichkeitspaar betrachtet werden, gleichzeitig aber als „unflexibler“. Wird jedoch die Kombination vertauscht (Beispiel 2), so dass IBM und Dell gemeinsam gegen Apple gestellt werden, ergeben sich plötzlich ganz andere Dimensionen. Hier werden von den Teilnehmern beispielsweise IBM und Dell als „groß“ und „grau“ bezeichnet, während Apple als „bunt“ aber „innovativ“ gesehen wird. Natürlich handelt es sich in diesem Beispiel um fiktive Daten, die lediglich dazu dienen, das Vorgehen zu erläutern. Dies wird auch in der untenstehenden Grafik verdeutlicht. In der hervorgehobenen Box sind jeweils links unten die mit dem Ähnlichkeitspaar assoziierten Begriffe genannt, während rechts oben die mit dem Kontrastpol assoziierten Begriffe genannt werden.

Ein hypothetischer „idealer“ Anbieter regt die Kunden zum Nachdenken an, so dass neue Dimensionen entwickelt werden können.

Dieser Prozess wird mehrfach wiederholt. Dabei genügt es in der Regel, relativ wenige Kombinationen zu testen, um insgesamt erschöpfende Dimensionen zu generieren. Man muss also bei weitem nicht jede mögliche Kombination durchlaufen, so dass es nicht notwendig ist, die Teilnehmer mit in diesem Fall allen 12 denkbaren Kombinationsmöglichkeiten der vier Anbieter zu belasten. Je nach Differenzierungsgrad des zu untersuchenden Marktes werden entsprechend mehr oder weniger Dimensionen extrahiert (im Normalfall ca. 15-20). Auf Basis dieser Ergebnisse wird dann der Fragebogen für die eigentliche Imageanalyse entwickelt, in dem sämtliche Unternehmen entlang der identifizierten Pole bewertet werden. So fokussiert man

die quantitative Befragung auf weniger aber relevantere Image-dimensionen.

Doch im Rahmen einer Imageanalyse mittels eines Repertory Grids kann weit mehr erhoben werden. Die dargestellten Dimensionen können natürlich auch im Zeitverlauf erhoben werden (Image-Tracking). So kann beispielsweise die Frage beantwortet werden, wie die eigene Marke ein halbes Jahr später wahrgenommen wird, beispielsweise nach einer eigenen oder fremden Werbekampagne. Neben dem Tracking der Imagedimensionen selbst können durch das Repertory Grid auch weiterführende Fragen beantwortet werden („Sind einige Image-Dimensionen inzwischen nicht mehr relevant, weil sich der Markt verändert hat?“). Gleichzeitig kann ein Abgleich von Eigen- und Fremdbild vorgenommen werden. Viele Unternehmen interessiert, ob ihre Marke von der Außenwelt auch so wahrgenommen wird, wie es sich das Unternehmen selbst vorstellt. Nicht selten ergibt sich, dass das intendierte Markenprofil deutlich vom Fremdbild abweicht.

Der Vergleich mit Unternehmen aus anderen Branchen kann zu innovativen Ideen führen.

Über die Repertory Grid Analyse kann auch die Ähnlichkeit zweier Marken bestimmt werden. Finden z.B. die Teilnehmer innerhalb einer vorgegebenen Vergleichsgruppe viele klar differenzierende Dimensionen, so kann davon ausgegangen werden, dass sich das Image der Kontrastmarke deutlich von den ähnlichen Marken unterscheidet und dem entsprechend ein anderes Markenprofil aufweist. Außerdem können auch Marken als Treiber von Imagedimensionen identifiziert werden. Innerhalb einer Vergleichsgruppe

treiben spezifische Marken verschiedene Dimensionen in unterschiedlich starker Weise. Da viele Teilnehmer beim Definitionsprozess des Ähnlichkeitspols diesen stärker auf eine der beiden Marken bauen, können hier zu einem frühen Zeitpunkt zentrale Zusatzinformationen zur Imageeinschätzung der einzelnen Marken gewonnen werden, sofern die Teilnehmer zum „lauten Denken“ instruiert werden und die Protokollierung entsprechend „feinkörnig“ ist. Mit dieser Vorgehensweise liefern die Befragten wichtige Informationen, die zur Erstellung eines anbieterspezifischen Stärken-/Schwächenprofils mit direkten Vergleichsmöglichkeiten der anderen Anbieter herangezogen werden können. Auch hier ist die Moderationstechnik wieder von entscheidender Bedeutung. Nehmen wir beispielsweise das Ähnlichkeitspaar Apple und Dell (vs. IBM): Diesen Ähnlichkeitspol könnten die Befragten beispielsweise „flexibel“ benennen und dies damit begründen, dass Apple als innovatives Unternehmen sehr flexibel ist, und dies im Übrigen auch bei Dell der Fall ist (aber eben nur „im Übrigen auch“). In diesem Falle wäre aber der entscheidende Treiber für die Dimension „flexibel“ Apple und eine Nuance geringer Dell. Hier wird auch wieder deutlich, wie erfolgsrelevant die Protokollierung und nachgelagerte Analyse ist – und welche feine Differenzierungen so möglich werden.

Mit ihrer strukturierten und standardisierbaren, aber gleichzeitig offenen Vorgehensweise erfüllt die Repertory Grid Analyse das komplexe Anforderungsprofil für Imageanalysen. Mit ihr können die relevanten Imagedimensionen, die zentralen Marken- und Imagetreiber und kritische Imagedifferenzen identifiziert sowie eindeutige inhaltliche Empfehlungen für die Markenkommunikation abgeleitet werden. ■

# Die relative Wichtigkeit der erhobenen Dimensionen

Die reine Erhebung der verschiedenen Imagedimensionen reicht nicht aus. Um letztendlich ein Gesamtimage des Unternehmens im Vergleich zur Konkurrenz ableiten zu können, muss die relative Wichtigkeit der jeweiligen Dimensionen erhoben werden. Doch das ist häufig schwieriger als es aussieht.

Mit der Repertory Grid Technik werden wie dargestellt die relevanten Imagedimensionen für das jeweilige Unternehmen erhoben. Diese Dimensionen werden dann typischerweise in einer quantitativen Befragung mit Daten gefüllt. Bevor aber dann eine Auswertung erstellt werden kann, müssen die verschiedenen Dimensionen nach ihrer relativen Wichtigkeit gewichtet werden.

Auch die relative Wichtigkeit einer Dimension ist von Branche zu Branche sehr verschieden und muss individuell ermittelt werden, wenn man zu aussagefähigen Ergebnissen gelangen will. Während beispielsweise die Serviceorientierung in einigen Branchen eine zentrale Rolle spielt, ist sie in anderen Branchen von eher untergeordneter Bedeutung.

Die Wichtigkeit kann aufgrund hoher Verfälschungsfahrer nicht direkt erfragt werden.

Die Schwierigkeit besteht nun darin, die Wichtigkeit einer Dimension korrekt zu erheben. Die Befragungsteilnehmer direkt nach der Wichtigkeit einer Dimension zu befragen, birgt mehrere Probleme. Unsere Untersuchungen haben gezeigt, dass ein erheblicher Prozentsatz der Teilnehmer nicht zwischen der Ausprägung eines Merkmals und dessen Wichtigkeit

unterscheiden kann. Wenn also angegeben wird, dass die Fahrzeuge eines bestimmten Automobilherstellers sehr sportlich sind, geben die Teilnehmer tendenziell auch an, dass ihnen diese Ausprägung sehr wichtig ist, weil die beiden Begriffe nicht trennscharf unterschieden werden. Aber auch die gegenteilige Verfälschung ist denkbar. Wenn ein Teilnehmer mit einer bestimmten, eigentlich in der Gesamtwichtigkeit eher untergeordneten Produkteigenschaft sehr unzufrieden ist, wird häufig angegeben, dass ausgerechnet dieser Punkt, mit dem diese hohe Unzufriedenheit besteht, auch am allerwichtigsten ist. Im Mobilfunkmarkt werden die Entscheidungen für einen bestimmten Anbieter beispielsweise auf Basis von Image, Preis, Handymodellverfügbarkeit und ähnlichen Faktoren getroffen. Die Qualität der Hotline spielt bei der Entscheidung kaum eine Rolle. Wenn aber nun ein Befragungsteilnehmer gerade extrem unangenehme Erfahrungen mit der telefonischen Hotline gemacht hat, weil er beispielsweise falsch und außerdem unfreundlich beraten wurde, dann ist es sehr wahrscheinlich, dass er in der Imagebefragung nicht nur die Hotline als schlecht und inkompetent bewertet, sondern auch zusätzlich die Wichtigkeit der Hotline stark überbewertet. Eine so erhobene Wichtigkeit ist wenig aussagekräftig und kann die gesamte Imageanalyse in Frage stellen. Denn auch wenn die richtigen

Dimensionen erhoben werden, wird das Ergebnis verfälscht, wenn es in der Auswertung falsch gewichtet wird.

Die Wichtigkeit der Dimensionen sollte daher nicht erfragt, sondern berechnet werden.

Aufgrund der Gefahr dieser Verfälschungen sollte die Wichtigkeit unserer Erfahrung nach nicht direkt erfragt, sondern vielmehr berechnet werden. Hierzu wird im Rahmen einer quantitativen Imageanalyse zusätzlich zur Bewertung der Einzeldimensionen der Imageanalyse auch noch eine Einschätzung zum Gesamtimage des Unternehmens von Befragungsteilnehmern erhoben. Dies kann z.B. die Nähe des Images eines Anbieters zum Image des idealen Anbieters sein. Über eine faktorenanalytische Auswertung des Images und der Regression der entstehenden Faktoren mit der wahrgenommenen Nähe zum idealen Anbieter kann sowohl die Wichtigkeit der Faktoren als auch die Wichtigkeit der dahinter liegenden Dimensionen bestimmt werden. So kann nicht nur die Positionierung eines Anbieters entlang aller relevanten Imagedimensionen quantifiziert werden, sondern auch die Wichtigkeit dieser Dimensionen aus Sicht der befragten Kunden ermittelt werden. ■

# Alle bisherigen Ausgaben von „Feedback“ sind unter [www.vocatus.de](http://www.vocatus.de) kostenlos zum Download erhältlich



- Der fragmentierte Konsument
- Das „Preispsychologische Profil“
- Die 360 Grad Entscheidungsanalyse
- Größere Kundennähe durch Online-Panels
- Matching mit Mehrwert
- Umsatzsteigerung durch Lead Scoring
- Preisstudien in der Praxis
- Die Onlinemarktforschung ist erwachsen geworden
- Höhere Aussagekraft von Imageanalysen
- Erfolgsfaktor Händlerbefragung
- Kundenzufriedenheit sinnvoll messen
- Entscheidungsprozesse von Verbrauchern
- Erfolgsfaktor Prozessqualität
- Benchmarking durch Mystery Analysen
- Psychologische Preisoptimierung
- Qualitätskontrolle bei Call Centern
- Prozessorientierte Website-Evaluation
- Umsetzungsorientierte Marktforschung
- Benchmarking zur Unternehmenssteuerung

Vocatus ist ein international tätiges, innovatives Marktforschungsinstitut, das sich auf Kundenzufriedenheit, Kundenbindung, Entscheidungsprozesse und Preisanalysen spezialisiert hat.

Höchsten Stellenwert bei allen Untersuchungen haben problemorientierte Lösungen, umsetzungsnahe Empfehlungen sowie Umsetzbarkeit der Ergebnisse. Für seine innovativen Studien und praxisnahen Konzepte wurde Vocatus 2005 mit dem 1. Preis der Deutschen Marktforschung ausgezeichnet.

Das Unternehmen ist Mitglied im Berufsverband Deutscher Markt- und Sozialforscher (BVM) und hat seinen Hauptsitz in München.

## Impressum

**Herausgeber:** Vocatus, Heiglhofstr. 5, 81377 München

**Redaktion:** Dr. Gaby Wiegand

**Verlag:** StrukturPlan, Schachblumenweg 17, 81377 München

**Erscheinungsweise:** vierteljährlich

**Kostenloses Abonnement unter:**

[www.vocatus.de](http://www.vocatus.de)

