

Commitmentbasierte Segmentierung – Kompass fürs Marketing

Tom Hinzdorf · Christian von Thaden · John Jullens · Dirk Spakowski

Marketingstrategische Antworten durch commitmentbasierte Segmentierung

Die Marktsegmentierung spielt seit den ersten Veröffentlichungen in den 1950er-Jahren (Smith 1956) in der Marketingtheorie und -praxis eine bedeutende Rolle, weil sie ein wichtiger Ausgangspunkt für eine bewusste marktorientierte Ausrichtung des Unternehmens ist. Sie gibt den Unternehmen die Möglichkeit, zwischen einer undifferenzierten Bearbeitung des Gesamtmarkts und der Fokussierung auf individuelle Unterschiede (One-to-One-Marketing) zu unterscheiden (vgl. Peppers/Rogers 1995). Marktsegmentierung bedeutet zunächst, einen heterogenen Markt nach bestimmten Gruppierungskriterien in kleinere, homogene Einheiten (Segmente) aufzuteilen. Diese werden anschliessend mit unterschiedlichen, auf das jeweilige Segment abgestimmten Marketingstrategien bearbeitet. Alle zur Anwendung kommenden Marketinginstrumente werden also auf die identifizierten Marktsegmente ausgerichtet, um ihre Effizienz und Effektivität nachhaltig zu steigern.

In Abhängigkeit von den strategischen Zielen des Unternehmens müssen für die Segmentierung geeignete Kriterien gefunden werden. Diese können beispielsweise soziodemographischer Natur sein, häufig stellt man aber auf Benefits oder Lifestyle-Kriterien ab (vgl. Brassington/Pettitt 2003). Die Auswahl der Kriterien ist für den Erfolg der Segmentierung entscheidend und entsprechend hoch sind die Anforderungen an diese. Segmentierungsbasierte Informationen bilden die Grundlage der Marketingplanung, wie beispielsweise die Positionierung gegenüber den Wettbewerbsprodukten oder der Kommunikationsstrategie

Manche Unternehmen stellen sie sich rechtzeitig, manche nicht. Die Rede ist von der Frage nach dem potenziellen Erfolg eines Produkts und der strategischen Ausrichtung des Marketing. Die Beantwortung dieser Frage zieht konsequenterweise wieder andere Fragen nach sich.

Wo habe ich Erfolg und wie muss ich mein Produkt demnach positionieren? Auf Basis der Bestimmung der emotionalen Bindung von Verbrauchern zu ihren Marken anhand des Commitmentgrads bekommen Unternehmen Antworten auf diese Fragen. Die Frage ist nur, tun sie's oder tun sie's nicht.

Dr. Tom Hinzdorf

Geschäftsführer der Marketingberatung
Sophus Consulting, DE-Ingolstadt



Dr. Christian von Thaden

Geschäftsführer der Marketingberatung
Sophus Consulting, DE-Ingolstadt



Bs, MBA John Jullens

Principal bei BBDO Consulting, DE-München

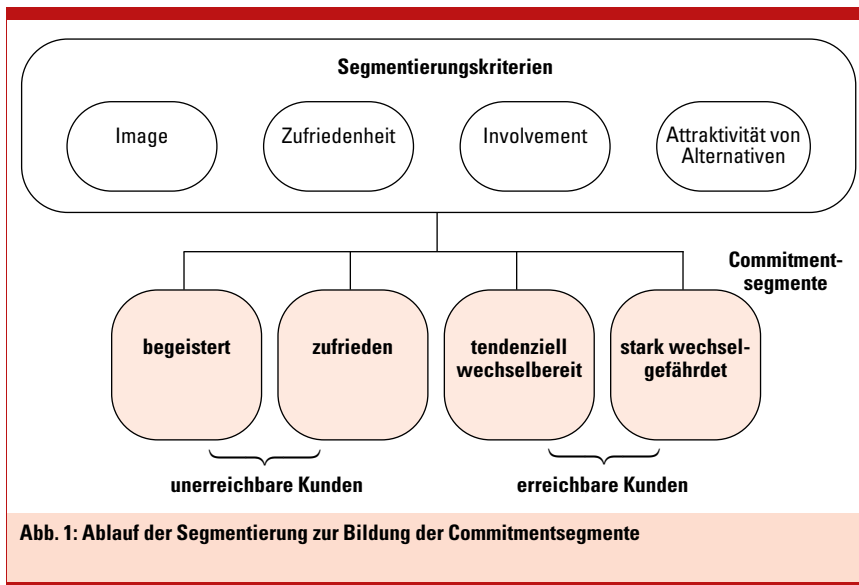


Dipl.-Oec. Dirk Spakowski

Senior Consultant bei BBDO Consulting,
DE-München

(Auswahl der Werbemittel, -inhalte etc.). Je besser also die Zielgruppenbeschreibung über entsprechende Gruppierungskriterien operationalisiert werden kann, desto effektiver und somit auch effizienter können geeignete Massnahmen zur Kundenakquisition und -bindung geplant und eingesetzt werden.

In der nachfolgend beschriebenen Studie für den Automobilmarkt wurden Segmentierungskriterien verwendet, die unter dem Begriff «Commitment» zusammengefasst werden können. Commitment wird von Hofmeyr (2003) als die tiefe Überzeugung und persönliche Identifikation mit einem Produkt oder einer Marke definiert. Es drückt damit eine emotionale Bindung zwischen der Marke und dem Konsumenten aus, die über die reine Zufriedenheit hinausgeht und in einem hohen Ausmass das Wechselverhalten von Konsumenten erklärt. Demnach kann das Commitment zur Bestimmung des preisbereinigten Marktanteils verwendet werden. Dies ist der Marktanteil, der allein auf die Begeisterung der Kunden für das Produkt zurückzuführen und nicht «erkauft» worden ist. Commitment kann nach den Ergebnissen verschiedener empirischer Studien durch mehrdimensionale Grössen wie Zufriedenheit, Image, Involvement und der Attraktivität von Alternativen operationalisiert werden. Anhand dieser Kriterien wird mittels der Segmentierung ermittelt, ob sich ein Kunde mit seiner Marke identifiziert oder nicht. Dies erfolgt mithilfe eines statistischen Verfahrens (Cluster- und Diskriminanzanalyse), das den Gesamtmarkt in vier Commitmentsegmente unterteilt. Über die Abbildung dieser Segmente ist das Marketing anschliessend in der Lage, das Kauf- und Wechselverhalten von Verbrauchern zu erklären. Als Ergebnis



entsteht hier eine Differenzierung von Kunden und Nichtkunden eines Unternehmens in (a) begeisterte, (b) zufriedene, (c) tendenziell wechselbereite und (d) stark wechselgefährdete Verbraucher (vgl. dazu Abbildung 1), die sich folgendermassen beschreiben lassen:

- Begeisterte Kunden sind überzeugte Nutzer ihrer Marke mit einer hohen emotionalen Bindung. Diese Kunden haben eine geringe Wechselneigung und sind daher für Wettbewerber völlig unerreichbar.
- Zufriedene Kunden sind nur teilweise überzeugte Nutzer ihrer Marke mit einer mittleren emotionalen Bindung. Die Wechselneigung dieser Kunden ist nur derzeit gering und wird sich mittelfristig bis langfristig erhöhen. Diese Kunden sind daher für Wettbewerber tendenziell unerreichbar.
- Tendenziell wechselbereite Kunden haben nur eine schwach ausgeprägte emotionale Bindung zu ihrer Marke. Sie besitzen damit eine hohe Wechselneigung und sind daher für Wettbewerber erreichbar.
- Stark wechselgefährdete Kunden haben keine emotionale Bindung zu ihrer derzeitigen Marke und werden aller Wahrscheinlichkeit nach abwandern. Diese Kunden

sind daher emotional für Wettbewerber sehr leicht erreichbar.

Hofmeyr/Rice (2002) haben durch diverse Langzeitstudien nachgewiesen, dass sich mit dem Commitment valide eruieren lässt, welche Verbraucher potenziell von einer Marke abwandern oder für die Marke gewonnen werden können. Der von ihm empirisch ermittelte Zusammenhang zwischen dem Commitment und dem tatsächlichen Wechselverhalten der Kunden beträgt dabei zirka 80 Prozent. Damit stellt das Commitment für Unternehmen eine überaus wichtige und grundlegende marketingstrategische Grösse dar, die Antworten auf folgende Fragen gibt:

- Welcher Anteil meiner Kunden ist wechselgefährdet und damit für Wettbewerber erreichbar (Grad der Kundenbindung)?
- Welcher Anteil meiner Nichtkunden ist wechselgefährdet und damit für mich als Unternehmen erreichbar (Grad der Kundenbindung)?
- Wie hoch ist das Akquisitionspotenzial einer Neuprodukteinführung in einem gesättigten Markt, und wie lassen sich die potenziellen Kunden beschreiben?
- Mit welchen Marketingstrategien bearbeite ich meine Kunden und Nichtkunden in Abhängigkeit von ihrem Commitment?

Das Commitment wird dadurch zu der Grundlage einer Marketingstrategie, weil es einer «erobernden Marke»

hilft, sich auf solche Kundengruppen zu konzentrieren, die überhaupt erreichbar sind. Dementsprechend zeigt es «verteidigenden Marken» auf, um welche Kunden sich das Marketing verstärkt kümmern muss, wenn man sie (be)halten will.

Fallstudie im Automobilmarkt

Die Automobilbranche ist aufgrund der in der Regel extensiven Kaufentscheidungen und des hohen Involvements ein guter Anwendungsfall für eine Segmentierung durch Commitment. Im Folgenden sollen die marketingstrategischen Entscheidungen der Neueinführung des Opel Signum anhand einer commitmentbasierten Segmentierung näher beleuchtet werden. Hierzu wurden in Deutschland Besitzer von Kombimodellen im Rahmen einer repräsentativen Studie im Auftrag von BBDO Consulting und Sophus Consulting befragt. Die betrachteten Marken decken zirka 90 Prozent der Kombikäufe in der Mittelklasse ab.

Im Mai dieses Jahres hat Opel den Signum im Markt eingeführt. Der Signum ist ein Modell der gehobenen Mittelklasse und soll das bisherige Spitzenmodell Omega ersetzen. Aufgrund seiner Plattformgrösse, die vom Vectra stammt, der kombiähnlichen Silhouette und weiterer Produkteigenschaften ist er jedoch mit dem Omega nicht zu vergleichen und somit ein neuer Fahrzeugtyp. Laut Opel-Vertriebschef Burkhardt zielt das Unternehmen mit dem Modell vor allem auf die Zielgruppe der Dienstwagenfahrer im mittleren Management und in diesem Segment vor allem auf Fahrer der Modelle Mercedes-Benz C-Klasse, BMW 3er sowie Audi A4. Einen Grossteil der Fahrer der für 2003 insgesamt 35'000 angestrebten Neuzulassungen für den Signum möchte Opel vornehmlich durch Abwanderung von Kunden dieser drei Modelle gewinnen. Dabei setzt das Unternehmen als Strategie vor allem auf die Variabilität, die Grösse des Innenraums und die im Verhältnis zu diesen Modellen aggressive Preisgestaltung.

Die Marktsättigung auf dem Automobilmarkt hat weltweit zu einem stark verschärften Wettbewerb geführt, wo-

bei Verkaufszuwächse nur auf Kosten anderer Wettbewerber erreicht werden können. Die Akquisition von Fremdfabrikatsbesitzern ist somit eine zwingende Notwendigkeit geworden. In den letzten Jahren waren in der Automobilbranche steigende Kommunikationsausgaben zu beobachten, die ein Indiz für die verstärkten Akquisitionsbemühungen der Hersteller sind. So wuchsen die Werbeausgaben im Krisenjahr 2002 allein für klassische Medien wie TV, Radio, Print und Kino («above the line») um 6 Prozent auf 1,6 Milliarden EUR. Schätzungen gehen davon aus, dass das Below-the-Line-Budget (Events, Internet, Sponsoring etc.) nochmals in der gleichen Höhe zu veranschlagen ist (interne Studie von BBDO Consulting).

Commitment – ein Problem für den Opel Signum?

Aufgrund des gesättigten Automobilmarkts bleibt auch für den Opel Signum nur die Strategie der Verdrängung,

das heißt es müssen Fahrer des Wettbewerbs gewonnen werden. Für das Marketing von Opel bedeutet das, die Zielgruppe danach abzugrenzen, welche Konkurrenzmarken überhaupt erreichbar sind. In einem ersten Schritt werden daher die bereits beschriebenen vier Commitmentsegmente ermittelt, die die potenzielle Wechselneigung der befragten Kunden und damit deren Erreichbarkeit für Wettbewerber aufzeigen.

Abbildung 2 zeigt für die betrachteten PKW-Marken den Grad an Commitment, wobei die Gruppe der «Begeisterten» und die Gruppe der «Zufriedenen» für Wettbewerber gar nicht oder nur sehr schwer erreichbar sind. Im Gegensatz dazu sind die «tendenziell Wechselbereiten» und «stark Wechselgefährdeten» für Wettbewerber erreichbar und stellen somit das Akquisitionspotenzial dar. Als Prognoseinstrument sagt das Commitment aus, mit welcher Wahrscheinlichkeit Kunden einer bestimmten PKW-Marke in der

Zukunft den Anbieter wechseln werden. Es zeigt sich, dass zirka 15 Prozent der Audi- und Passat-Fahrer von ihren Fahrzeugen begeistert sind. Über 64 Prozent der C-Klasse-Fahrer sind hingegen zumindest tendenziell bereit, beim nächsten Mal ein anderes Modell zu wählen.

Damit wurde im ersten Schritt die Wechselneigung der PKW-Fahrer je Modell und damit das mögliche Akquisitionspotenzial für ein neues Modell ermittelt. Es wird deutlich, welche Hersteller es geschafft haben, ihre Kunden an das Produkt zu binden, und welche nicht.

Das ist noch keine Aussage darüber, in welche Richtung die Nichtbegeisterten zu wechseln bereit sind. So könnten die erreichbaren C-Klasse-Fahrer beim nächsten Kauf zwar dem Modell treu werden, aber nicht der Marke Mercedes-Benz und sich zum Beispiel für die E-Klasse entscheiden. Das heißt, um speziell für den Signum relevante Ergebnisse zu erzielen, müssen die Resultate

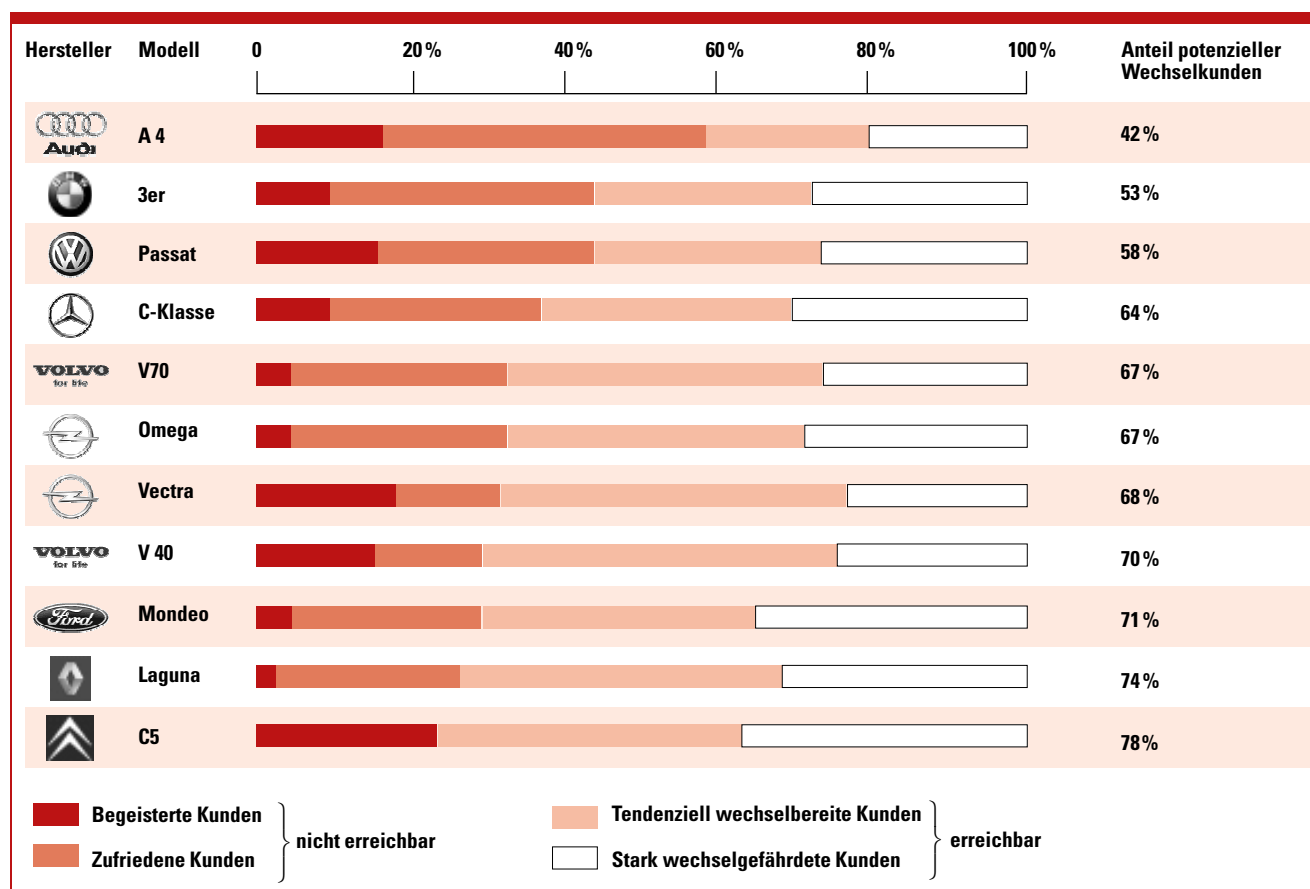
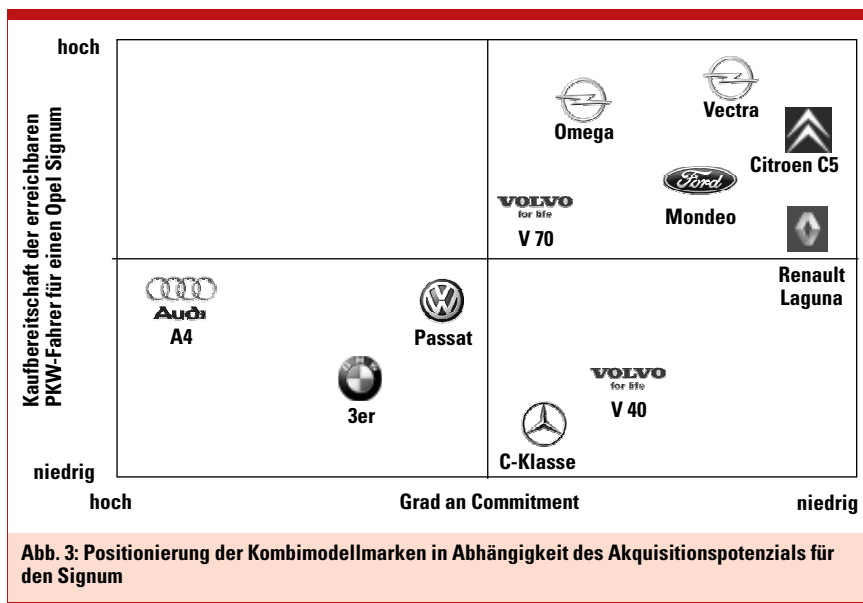


Abb. 2: Erreichbarkeit derzeitiger Kunden ausgewählter Kombimodellmarken für Wettbewerber



tate der Commitmentanalyse mit der Bereitschaft, einen Signum zu fahren, kombiniert werden (vgl. dazu Abb. 3).

Auf der x-Achse der Abbildung 3 wurde daher für jede betrachtete PKW-Marke ein ermittelter Commitmentindex abgetragen, der angibt, wie hoch die Wahrscheinlichkeit für einen Markenwechsel ist. Audi A4, BMW 3er und VW Passat haben der Untersuchung zufolge die besten Commitmentwerte und sind damit für Konkurrenzangebote relativ schwer erreichbar. Auf der y-Achse wurde die Kaufbereitschaft für einen Opel Signum der erreichbaren PKW-Fahrer anderer Marken abgetragen.

Die Positionierung des Audi A4 bedeutet, dass Audi zwar relativ wenig wechselbereite Fahrer hat (Audi ist in der Abbildung ziemlich weit links positioniert), diese jedoch über eine höhere Kaufbereitschaft für den Signum verfügen als zum Beispiel die Mercedes-Fahrer (Audi ist in der Abbildung weiter oben positioniert als Mercedes). Der grosse Anteil nicht-gebundener C-Klasse-Fahrer stellt für Opel somit kein realistisches Akquisitionspotenzial dar, weil sich diese Fahrer derzeit noch nicht vorstellen können, einen Signum zu kaufen. Opel kann daher nicht sofort vom geringen Commitment profitieren.

Marketingstrategische Handlungsoptionen für Opel

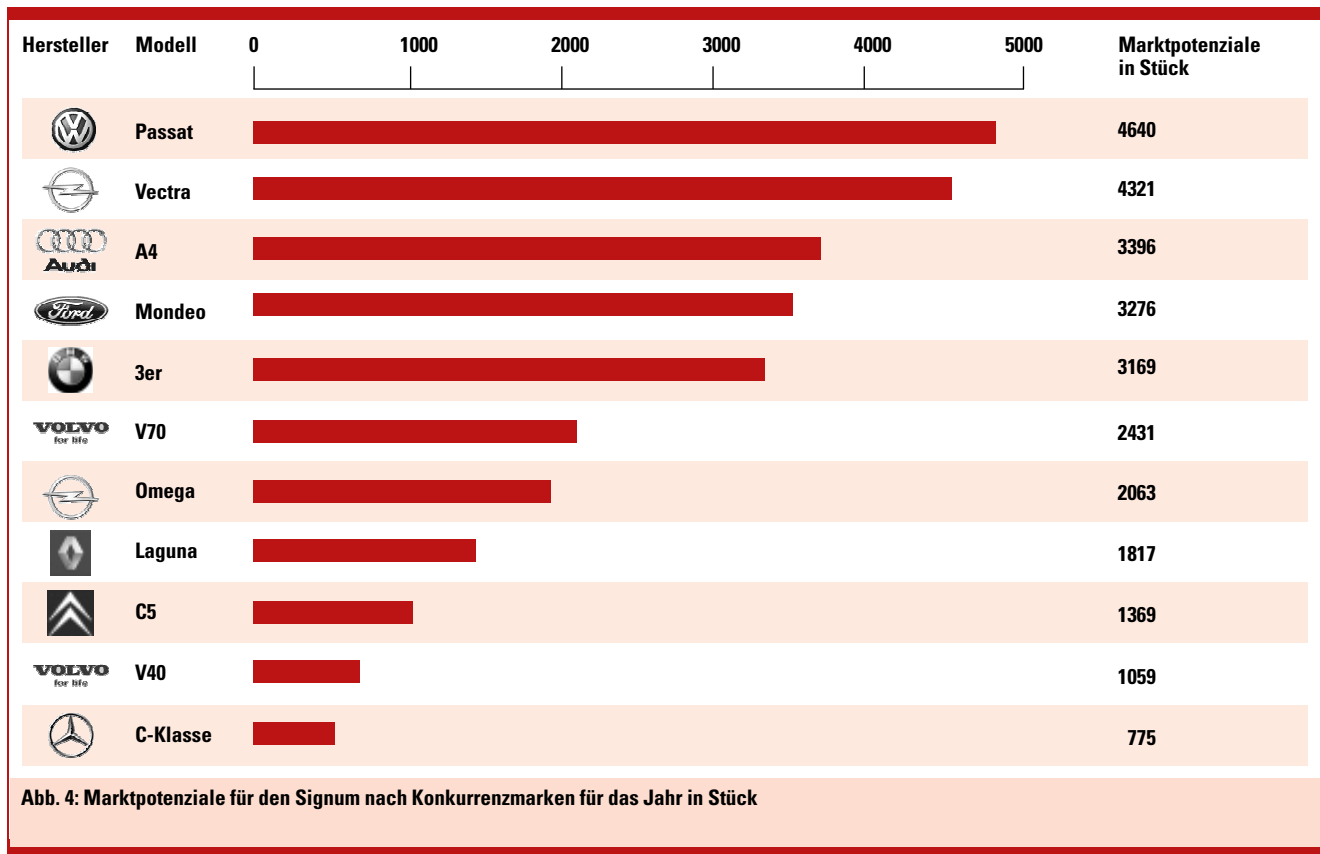
Entsprechend den Ergebnissen aus den Abbildungen 2 und 3 lassen sich für Opel strategische Handlungsempfehlungen ableiten. Zur Identifizierung entsprechender Akquisitionsfelder müssen die Ergebnisse der Commitmentmatrix (vgl. Abbildung 3) mit den Marktanteilen der betrachteten Modelle gewichtet werden. Dies beantwortet die Frage, wo sich die Einführung eines neuen Modells lohnt und wie es im Markt positioniert werden sollte. Im Verdrängungsmarkt sollte vor der Produktentwicklung geklärt sein, ob es aufgrund der Wechselneigung möglicher Kunden ausreichend Potenzial für das geplante neue Produkt gibt. Dementsprechend sieht die Marktpotenzialformel für den Opel Signum wie folgt aus (zur Prognose orientierte man sich an den durchschnittlichen Zulassungen je Marke für die Jahre 2000–2002):

$$MP = \sum_{\text{Modell}} (V_{\text{Modell}} \times CI_{\text{Modell}} \times KBS_{\text{Modell}})$$

- V = prognostizierte Verkäufe im betrachteten Segment in Stück
- CI = ermittelter Commitment-Index je Modell in Prozent
- KBS = ermittelte modellabhängige Kaufbereitschaft für den Opel Signum in Prozent

Entsprechend der Formel und den zugrunde gelegten Zahlen ergeben sich für den Opel Signum kumulierte Marktpotenziale in dem hier betrachteten Segment von maximal zirka 28'000 Einheiten für das Jahr 2003 (eigene Berechnungen aufgrund der Zulassungen je Marke über die Jahre 2000–2002 laut Kraftfahrt-Bundesamt) (vgl. Abbildung 4). Es ist jedoch zu beachten, dass dieses Potenzial auf der hohen Wechselneigung derzeitiger Kunden aufgrund einer geringen emotionalen Bindung zu ihrem aktuellen PKW-Modell basiert und nicht auf über Preisaktionen «gekauften» Anteilen. Daraus können zwei strategische Zielrichtungen abgeleitet werden:

1. Zur Gewinnung potenzieller Signum-Interessenten sollten im ersten Schritt diejenigen Kunden angesprochen werden, die sowohl aufgrund des geringen Commitments grundsätzlich für Konkurrenzangebote erreichbar sind und gleichzeitig überdurchschnittlich bereit sind, einen Signum zu kaufen. Das sind vor allem die Opel-Fahrer als auch die Fahrer des Ford Mondeo, des Citroen C5, Volvo V70 und Renault Laguna. Diese Gruppe weist auch im Hinblick auf die Kommunikationsstrategie (Medienverhalten, Kaufgründe etc.) eine hohe Ähnlichkeit auf. Beispielsweise sind die von Opel für den Signum kommunizierten Produkteigenschaften wie Raumangebot etc. auch für diese Zielgruppen kaufentscheidend (vgl. Ergebnisse der Studie von Sophus Consulting und BBDO Consulting). Andererseits bieten jedoch, wie Abbildung 4 zeigt, diese Zielgruppen nicht allein das Absatzpotenzial, das von Opel angestrebt wird.
2. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, insbesondere Besitzer von Fahrzeugtypen wie Audi A4, VW Passat und BMW 3er anzugehen, da diese über ein wesentlich höheres absolutes Absatzpotenzial verfügen. Bei diesen ist jedoch das Commitment gegenüber den eigenen Modellen signifikant höher und damit entsprechend die Kaufbereitschaft für



einen Opel Signum geringer. Die Erwerbung dieser Zielgruppen ist für Opel folglich schwerer. Zudem weisen sie ein anderes Profil im Medienverhalten und den Einstellungen zum Auto auf als die in Punkt eins skizzierte Zielgruppe. So spielen unter anderem die Produktfaktoren «Raumangebot» und «günstiges Preis-Leistungs-Verhältnis» bei den Fahrern des BMW 3er nur eine untergeordnete Rolle im Entscheidungsprozess (vgl. Ergebnisse der Studie von Sophus Consulting und BBDO Consulting). In diesem Fall müssten ausserdem die Kommunikationsinhalte entsprechend differenziert werden. Allerdings wird dieses Ziel aufgrund des hohen Anteils an nicht erreichbaren Kunden dieser Marken nicht ohne höhere Streuverluste zu realisieren sein.

Fazit

Anhand eines empirischen Beispiels zur Neueinführung des Opel Signum wurde die strategische Bedeutung einer commitmentbasierten Segmentierung deutlich. Das Commitment ermöglicht es, Zielgruppen valide anhand von handlungsrelevanten Kriterien für das Marketing von Unternehmen abzugrenzen. Damit ist die Beantwortung der Frage möglich, wo Potenziale für Neuprodukte im Markt zu sehen sind und wo Unternehmen entsprechend den Ergebnissen der Commitmentermittlung ihr zukünftiges Produkt positionieren sollten. Die erhaltenen Erkenntnisse stellen damit einen wichtigen Ausgangspunkt aller marketingstrategischen Überlegungen von Unternehmen dar. Denn letztlich helfen sie bei der Vermeidung von Fehlinvestitionen, der Verringerung von Streuverlusten, der

Gestaltung des Pricings und der Kommunikation und sind somit ein unverzichtbarer Bestandteil der Effizienz und Effektivität von Marketingmassnahmen vor, während und nach Produktneueinführungen.

Literatur

Brassington, F./Pettitt, S. (2003): **Principles of Marketing**, Harlow.
 Hahn, C. H. (2001): **Segmentspezifische Kundenzufriedenheitsanalyse**, Mainz.
 Hofmeyr, J./Rice, B. (2002): **Commitment-Marketing**, München.
 Peppers, D./Rogers, M. (1995): **The one to one Future**, 2nd Ed., New York.
 Smith, W. (1956): **Product Differentiation and Market Segmentation and Alternative Marketing Strategies**, in: Journal of Marketing, No. 21/1956, pp. 3–8.

T

T