

Zufriedene Kunden reichen nicht

Das Commitment des Kunden sollte die Basis marketingstrategischer Überlegungen sein.

Am Beispiel des Handy-Markts zeigt eine Studie, die hier exklusiv vorgestellt wird, welche Kunden treu sind und wer mit wechselwilligen Kunden zu tun hat.

VON DIRK SPAKOWSKI UND CHRISTIAN VON THADEN*



DIRK SPAKOWSKI (32)
arbeitet als Senior Consultant bei BBDO Consulting zu Themen des Brand Managements und CRM.

Lange Zeit stand die Zufriedenheit der Kunden im Ziel-Fokus der Unternehmen. In jüngerer Zeit hat sich jedoch vielfach gezeigt, dass Zufriedenheit allein nicht ausreicht, um zu erklären, warum bestimmte Marken Kunden verlieren oder gewinnen. Es ist notwendig zu klären, warum Kunden von bestimmten Marken begeistert sind und sich in Folge freiwillig an diese Marken binden. Dieses freiwillige emotionale Band zwischen Kunde und Marke bezeichnet man als Commitment.¹ Ein möglichst hohes Commitment sollte vorrangiges Ziel der Markenführung sein, denn aus hohem Commitment folgt, dass die Kunden treu und für Angriffe der Konkurrenz vergleichsweise unempfindlich sind. Das Commitment ist damit ein Tool, das es ermöglicht, eine auf dem Verhalten der Kunden beruhende Segmentierung durchzuführen und unmittelbare Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Besondere Bedeutung kommt dem Commitment zu, wenn neue Produkte in gesättigten Märkten eingeführt werden. In diesem Fall beantwortet das Commitment vor dem Launch die Frage, bei welchen Konkurrenzmarken das Abwerben erfolgreich sein kann und welche Absatzzahlen realistisch sind. Durch die Ausrichtung der Marketing-Aktivitäten auf das Commitment bestimmter Segmente erhöhen sich zudem Effizienz und Effektivität der Maßnahmen, von der Produktentwicklung bis zum After-Sales-Service.

In der nachfolgend beschriebenen Studie² wird das Commitment auf dem deutschen Markt für Mobilfunktelefone am Beispiel der Marke Sony Ericsson dargestellt. Es wird untersucht, ob es der Marke gelingen kann, ihren Marktanteil wie geplant auszuweiten,³ und zu Lasten welcher Wettbewerber diese Ausweitung gelingen kann.

Es ergeben sich im Rahmen der Studie vier Commitment-Segmente, die Kunden und Nicht-Kunden in (a) begeisterte, (b) zufriedene, (c) tendenziell wechselbereite und (d) stark wechselgefährdete Verbraucher unterscheiden:

(a) Begeisterte Kunden sind überzeugte Nutzer ihrer Marke mit einer hohen emotionalen Bindung. Diese Kunden haben eine sehr geringe Wechselneigung und sind daher für Wettbewerber unerreichbar.

(b) Zufriedene Kunden sind nur teilweise überzeugte Nutzer ihrer Marke mit einer mittleren emotionalen Bindung. Die Wechselneigung dieser Kunden ist derzeit gering und kann sich mittelfristig bis langfristig erhöhen. Diese Kunden sind für Wettbewerber momentan unerreichbar.

(c) 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.

(d) Stark wechselgefährdete Kunden haben keine emotionale Bindung zu ihrer derzeitigen Marke und werden, im Falle eines attraktiven Alternativangebotes, aller Wahrscheinlichkeit nach abwandern. Diese Kunden sind daher emotional für Wettbewerber sehr leicht erreichbar.

Damit können weiterhin folgende Fragen beantwortet werden:

- Produktentwicklung: Welche Eigenschaften sollte ein Produkt haben, um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen?
- Produktpositionierung: Wie können interessante Märkte und Segmente frühzeitig identifiziert werden?
- Kundenbindung: Wen kann ich erreichen – wen drohe ich zu verlieren?



DR. CHRISTIAN VON THADEN (31)
ist Geschäftsführer der wissenschaftlichen Unternehmensberatung Sophus und Dozent für Marketing an der Universität Eichstätt-Ingolstadt.

- Akquisitionspotenzial im gesättigten Markt: Wie viele Kunden kann ein Launch maximal erreichen, wie kann man diese identifizieren?
- Kommunikation nach Commitment-Segmenten: Wen erreiche ich mit welchen Instrumenten und Inhalten?
- Pricing nach dem Grad des Commitments: Wie viel sind begeisterte Kunden bereit zu bezahlen im Vergleich zu nicht begeisterten?

Das Commitment wird dadurch zu der Grundlage der Markenführung, weil es einer erobernden Marke hilft, sich auf solche Kundengruppen zu konzentrieren, die überhaupt emotional erreichbar sind. Entsprechend zeigt es verteidigenden Marken auf, um welche Kunden sich das Marketing verstärkt kümmern muss, wenn man sie halten will. In Langzeitstudien hat sich empirisch gezeigt, dass der Zusammenhang zwischen dem Commitment und dem tatsächlichen Marktanteil ca. 80 Prozent beträgt.

Nokia begeistert am meisten

Der Mobilfunk-Markt ist aufgrund des hohen Involvements innerhalb des Kaufentscheidungsprozesses ein guter Anwendungsfall für eine Segmentierung durch Commitment. Aufgrund des in Deutschland vergleichsweise gesättigten

Markts bleibt für Marken, die ihren Marktanteil ausweiten wollen, nur die Strategie der Verdrängung⁴, d.h. es müssen Kunden des Wettbewerbs gewonnen werden.

In der Darstellung wurden die Geräte von Nokia und Siemens jeweils zu drei Gruppen zusammengefasst: Nokia 33-Reihe, Nokia 66-Reihe und Nokia 72/88-Reihe. Bei Siemens erfolgte eine Zusammenfassung in C-Reihe, M-Reihe und S-Reihe. Bei den anderen Marken wurde jeweils über alle Modelle aggregiert ausgewertet.

Es zeigt sich, dass die Marke Nokia insgesamt die am meisten begeisterten Kunden besitzt. Die Nokia 33-Reihe schneidet mit einem Anteil von ca. 19 Prozent begeisterter Besitzer mit Abstand am besten ab. Knapp 87 Prozent der Besitzer eines Handys von Motorola sind hingegen zumindest tendenziell bereit, beim nächsten Mal eine andere Marke zu wählen.

Damit wurde im ersten Schritt die Wechselneigung je Marke bzw. Modell und damit das mögliche Akquisitionspotenzial für ein neues Gerät ermittelt. Es wird deutlich, welche Hersteller es geschafft haben, ihre Kunden emotional an die Marke zu binden. Um speziell für Sony Ericsson relevante Ergebnisse zu erzielen, müssen die Ergebnisse des Commitments mit der Bereitschaft, ein Handy dieser Marke zu kaufen, kombiniert werden, d.h. es wird zusätzlich die Rich-

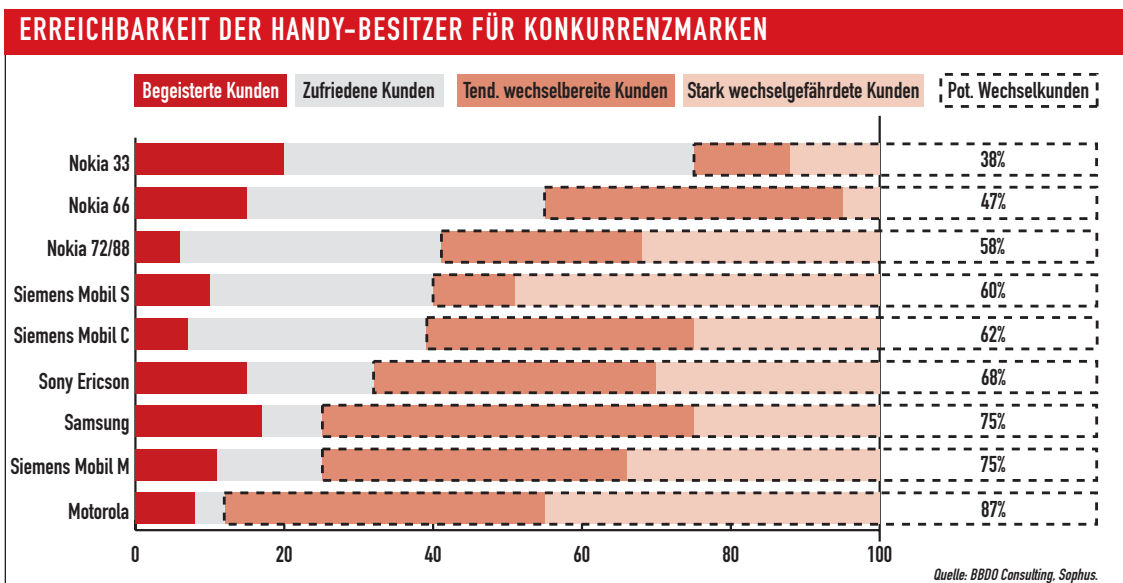
Commitment wird zur Grundlage der Markenführung

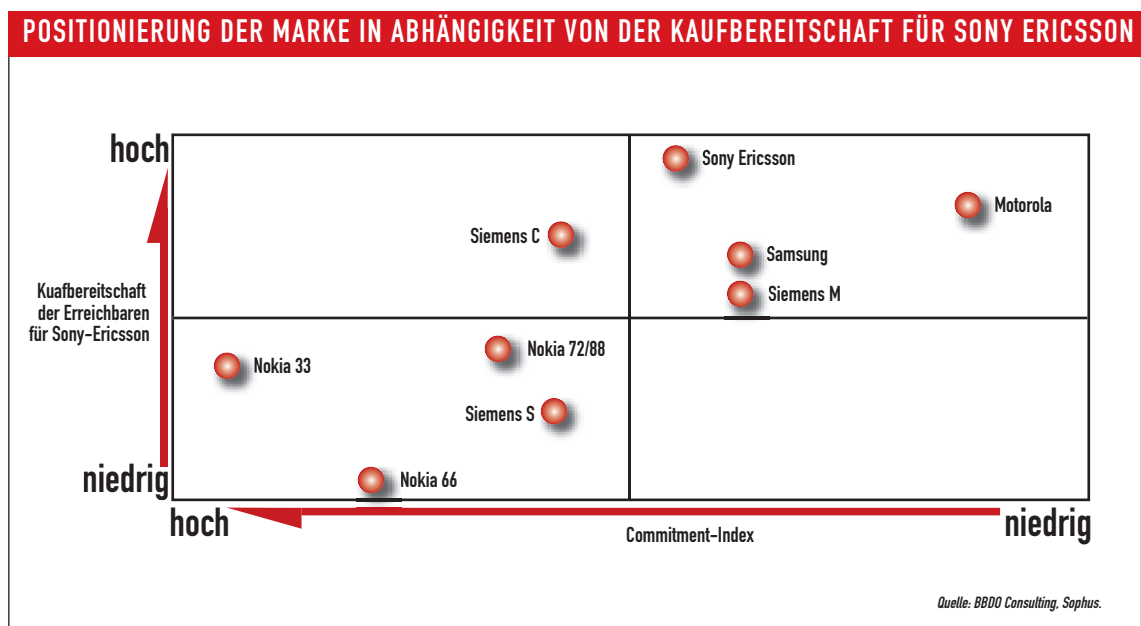
¹ Hofmeyr J./Rice, B., *Commitment-Marketing*, München 2003, definieren Commitment als tiefe und persönliche Überzeugung von einem Produkt bzw. einer Marke.

² Die repräsentative Studie wurde 2003 im Auftrag von BBDO Consulting (Düsseldorf) und Sophus (Ingolstadt) durchgeführt. Es wurden Handy-Besitzer der Marken Motorola, Nokia, Samsung, Siemens und Sony Ericsson in Deutschland zu ihrem Commitment telefonisch befragt. Zusätzlich wurde die Kaufbereitschaft für folgende Marken erhoben: Alcatel, LG Electronics, Panasonic, Sagem sowie Sharp.

³ FAZ vom 15.7.2003.

⁴ Laut Stern Markenprofile 9 (2003), Gruner + Jahr, besitzen 70 Prozent der bundesdeutschen Bevölkerung zwischen 16 und 64 Jahren mindestens ein Handy.





Wechselwillige Kunden über den Preis und auf der kommunikativen Ebene gewinnen

tung der Wechselbereitschaft einbezogen (siehe Grafik).

Die Handys von Nokia und die Reihen C und S von Siemens haben der Untersuchung zufolge die besten Commitment-Werte. Bei Nokia zeigt sich, dass dort zum einen eine hohe Bindung besteht und dass zum anderen die ungebundenen Nutzer sich nicht für Handys von Sony Ericsson interessieren. Nokia-Besitzer stellen somit kein primäres Zielsegment für Sony Ericsson dar.

Entsprechend diesen Ergebnissen lassen sich für Sony Ericsson strategische Handlungsempfehlungen ableiten. Zur Priorisierung der Akquisitionsfelder müssen die Ergebnisse der Commitment-Matrix mit den Marktanteilen der betrachteten Marken gewichtet werden.

Folgende Maßnahmen können dann angegangen werden:

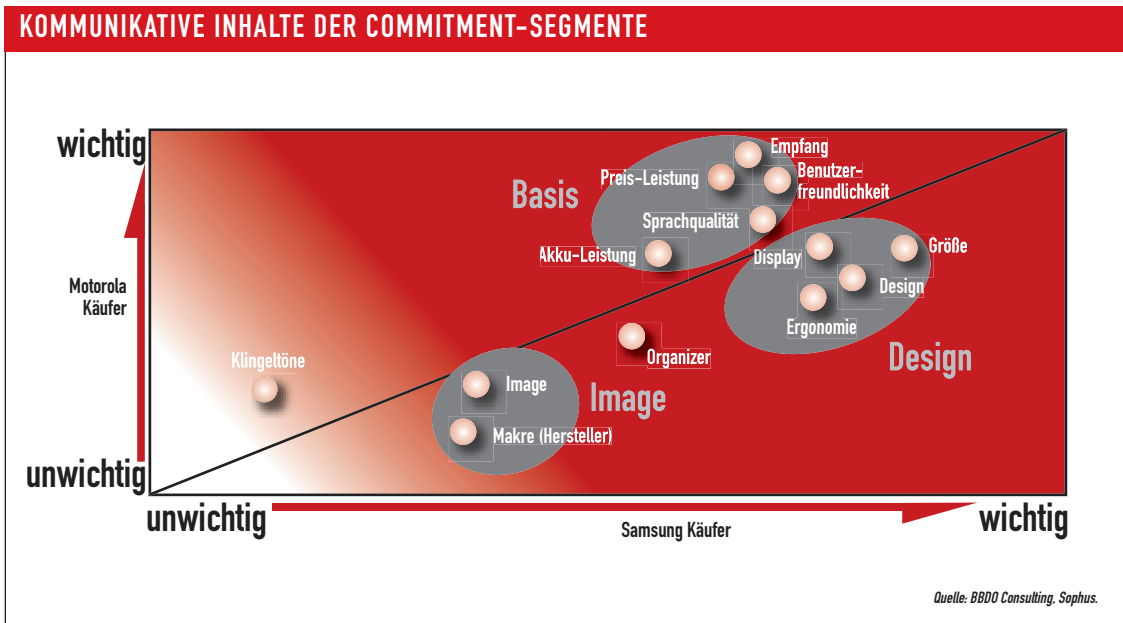
1. Zur Gewinnung potenzieller Sony-Ericsson-Interessenten sollten im ersten Schritt auf kommunikativer, preislicher und vertrieblicher Ebene einer Marketingstrategie die Käufer der Marken Motorola und Samsung angegangen werden. Diese Zielgruppen allein bieten aber vermutlich kein ausreichendes Absatzpotenzial.⁵
2. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, insbesondere eine Marke wie Siemens anzugehen, da

diese über ein wesentlich höheres Absatzpotenzial verfügt.⁶ Bei dieser Marke ist zwar das Commitment der Nutzer gegenüber der eigenen Marke relativ ausgeprägt, jedoch ist die Kaufbereitschaft bei den erreichbaren Kunden für Sony Ericsson insbesondere bei der M- und C-Reihe von Siemens hoch. An dieser Stelle ist zu überlegen, wie man diese Kunden auf kommunikativer und preislicher Ebene gewinnen kann, und insbesondere zu prüfen, ob man diesen Segmenten ihr Commitment abkaufen kann.

Über die Identifikation der Ziel-Segmente hinaus wird durch das Commitment die konkrete Umsetzung von Maßnahmen vorbereitet. Im Folgenden wird anhand von Samsung und Motorola beispielhaft deutlich, dass die Inhalte der Kommunikation von Ziel-Segment zu Ziel-Segment unterschiedlich sein können. Samsung und Motorola sind nach den bisherigen Ergebnissen jeweils eine gute Zielgruppe für Akquisitionen von Sony Ericsson. Zu klären ist, welche unterschiedlichen Kriterien den Besitzern von Handys dieser Marken beim Kauf wichtig gewesen sind: Für Motorola-Besitzer sind vor allem Basis-Dimensionen von Bedeutung. Basis-Dimensionen umfassen in erster Linie grundlegende Funktionen, die jedes Handy erfüllen sollte. Wichtig wird dann vor allem der Preis. Auf der anderen Seite nehmen die

⁵ Samsung und Motorola haben in Deutschland insgesamt nur einen Marktanteil von 6,4 Prozent (GfK, Juli 2002).

⁶ Siemens hat in Deutschland einen Marktanteil von insgesamt 32,1 Prozent (GfK, Juli 2002).



Design-Dimensionen vor allem für Samsung-Käufer eine gewichtige Rolle ein.

Für Sony Ericsson bietet sich eine differenzierte Kommunikationsstrategie an: Bei Motorola-Kunden sollten die günstigen Basismodelle in den Fokus gestellt werden, und bei Samsung-Nutzern sollten vor allem die Design-Dimensionen betont werden. Eine solche differenzierte Ansprache wird zum Beispiel durch entsprechende CRM-Maßnahmen möglich.

der Verringerung von Streuverlusten, der Gestaltung des Pricings und der Kommunikation. Sie sind somit Bestandteil der Effizienz und Effektivität von Marketing-Maßnahmen vor, während und nach Produkteinführungen. ■

Fazit

Anhand dieses empirischen Beispiels wird die strategische Bedeutung einer auf Commitment basierenden Markenführung deutlich. Das Commitment ermöglicht es, Zielgruppen anhand von handlungsrelevanten Kriterien für die Markenführung von Unternehmen zu segmentieren. Damit ist die Beantwortung der Frage möglich, wo Potenziale für Neuprodukte im Markt zu sehen sind und wo Unternehmen 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,

*Entwicklungsteam Commitment:
Neben Christian von Thaden und Dirk Spakowski gehörten noch Dr. Tom Hinzdorf von Sophus Consulting (SC) und John Jullens von BBDO Consulting zum Entwicklungsteam der Studie. Tom Hinzdorf arbeitete zunächst vier Jahre am Lehrstuhl für Marketing der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt, bevor er 2001 Mitgründer von SC wurde. John Jullens ist seit August 2001 Principal im Bereich Automotive bei BBDO Consulting.