

Steuerung des Marketing

im Mobilfunkmarkt

Tom Hinzdorf & Christian von Thaden

Der Mobilfunkmarkt gehört zu den Branchen, die einen hohen Sättigungsgrad aufweisen. Entsprechend sind Neukundengewinne nur über Marktanteilsverschiebungen möglich. Sich diesen bewusst, achten die Mobilfunkanbietern besonders darauf, ihre Bestandskunden zu pflegen, um so von möglichen Abwanderungsbewegungen verschont zu bleiben.

Doch was erweist sich als effiziente Kundenbindungs- bzw. Akquisitionsmaßnahme? Um diese Frage beantworten zu können, greifen die Autoren auf eine speziell entwickelte Kundensegmentierung zurück. Diese bildet für Mobilfunkunternehmen eine mögliche Grundlage der Marketingplanung, wie bspw. die Positionierung gegenüber Wettbewerbern oder der Ausgestaltung der Kommunikationsstrategie (Auswahl der Werbemittel, -inhalte und -instrumente).

In der nachfolgend beschriebenen Studie für den Mobilfunkmarkt 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, Unternehmen oder einer Marke definiert. Auf den Anwendungsfall bezogen drückt es eine emotionale Bindung zwischen einem Anbieter und seinem Kunden aus, die über die reine Zufriedenheit hinausgeht und zu einem hohen Ausmaß das Wechselverhalten von Mobilfunkkunden erklärt.

Dieser Artikel wurde Ihnen überreicht durch



Commitment kann nach den Ergebnissen verschiedener empirischer Studien durch die Größen Zufriedenheit, Image, Involvement und der Attraktivität von Alternativen operationalisiert werden. Anhand dieser Kriterien wird mittels der Segmentierung ermittelt, ob ein Kunde sich mit seinem Mobilfunkunternehmen identifiziert oder nicht. Mit Hilfe kombinierter statistischer Verfahren wird dabei der Gesamtmarkt in vier Commitment-Segmente unterteilt. Über die Abbildung dieser Segmente ist das Marketing anschließend in der Lage, das Kauf- und Wechselverhalten von Kunden und Nichtkunden zu erklären. Als Ergebnis entsteht eine Differenzierung dieser in **(a) begeisterte**, **(b) zufriedene**, **(c) tendenziell wechselfähige** und **(d) stark wechselfähige** Kunden (vgl. dazu Abb. 1), die sich folgendermaßen beschreiben lassen:

- a) Begeisterte Kunden sind überzeugte Kunden ihres Mobilfunkunternehmens mit einer hohen emotionalen Bindung. Diese Kunden haben eine geringe Wechselneigung und sind daher für Wettbewerber **völlig unerreichbar**.
- b) Zufriedene Kunden sind nur teilweise überzeugte Nutzer 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**.
- c) Tendenziell wechselfähige Kunden haben nur eine schwach ausgeprägte emotionale Bindung zu ihrem Mobilfunkunternehmen. Sie besitzen damit eine hohe Wechselneigung und sind daher für Wettbewerber **erreichbar**.

- d) Stark wechselfähndete Kunden haben keine emotionale Bindung zu ihrem derzeitigen Anbieter und werden aller Wahrscheinlichkeit nach abwandern. Diese Kunden sind daher emotional für Wettbewerber sehr **leicht erreichbar**.

Holmeyr (2003) hat durch diverse Langzeitstudien nachgewiesen, dass sich mit dem Commitment valide ermitteln lässt, welche Kunden zukünftig von einer Marke/Unternehmen abwandern oder für dieses gewonnen werden können. Der von ihm empirisch ermittelte Zusammenhang zwischen dem Commitment und dem tatsächlichen Wechselverhalten der Kunden beträgt dabei ca. 80%. 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 wechselfähndet und ist damit für Wettbewerber erreichbar (Grad der Kundenbindung)?
- Welcher Anteil meiner Nicht-Kunden ist damit für mich als Unternehmen erreichbar (Grad der Neukundengewinnung)?
- Wie hoch ist das Akquisepotenzial einer Neuprodukteinführung in einem gesättigten Markt, und wie lassen sich die potenziellen Kunden beschreiben?
- Mit welchen Marketingstrategien bearbeite ich meine Kunden und Nicht-Kunden in Abhängigkeit von ihrem Commitment?

Das Commitment wird dadurch zu **der** Grundlage einer Marketingstrategie, weil es einem „erobernden Anbieter“ hilft, sich auf solche Kundengruppen zu konzentrieren, die

überhaupt **erreichbar** sind. Entsprechend zeigt es „verteidigenden Anbietern“ auf, um welche Kunden sich das Marketing verstärkt kümmern muss, wenn man sie (be-)halten will.

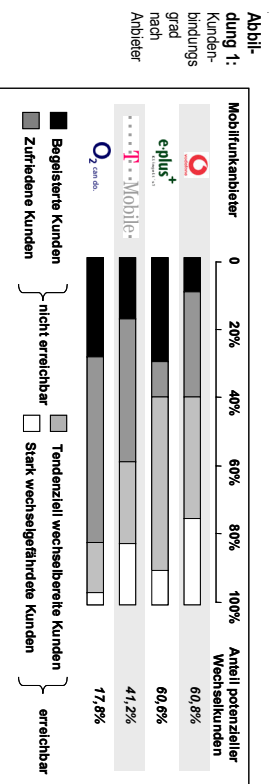
Eine Fallstudie am Beispiel von

Der Mobilfunkmarkt ist aufgrund der Leichtigkeit, mit der Kunden ihre Anbieterbeziehung verändern können, ein guter Anwendungsfall für eine Segmentierung durch Commitment. Im Gegensatz zu der weit verbreiteten Meinung, dass zufriedene Kunden ihre Geschäftsbeziehungen nicht abbrechen, wird oft die Kundenzufriedenheit zum obersten Marketingziel erklärt. Allerdings zeigt sich, dass die Stabilität von Geschäftsbeziehungen nicht allein von der Zufriedenheit abhängt und auch zufriedene Kunden ihren Anbieter wechseln bzw. unzufriedene Kunden ihrem Anbieter treu bleiben. Folglich eignet sich die Messung der Kundenzufriedenheit als Instrument der Kundenbindung heutzutage nur noch bedingt.

Im Folgenden sollen die marketingstrategischen Entscheidungen am Beispiel von Vodafone in Deutschland anhand einer commitmentbasierten Segmentierung näher beleuchtet werden. Hierzu wurden deutschlandweit jeweils 80 Kunden unterschiedlicher Mobilfunkanbieter im Rahmen einer Pilotstudie befragt. Neben der Darstellung und Diskussion der Ergebnisse werden zunächst die Implikationen der Segmentierung für die Kundenbindung diskutiert. Anschließend werden mögliche Maßnahmen für die Neukundengewinnung für Vodafone näher beleuchtet.

Kundenbindung durch Commitment

Durch Anwendung der commitmentbasierten Segmentierung ist es für die betrachteten Mobilfunkanbieter möglich, den jeweiligen Kundenbindungsgrad zu bestimmen. Als Beispiel haben wir in der Kundenbindungsanalyse Vodafone im Umfeld der wichtigsten auf nationaler Ebene agierenden Wettbewerber dargestellt. Im Ergebnis (vgl. Abb. 1) wird deutlich, dass der Grad der Kundenbindung bei den befragten O₂-Kunden am höchsten ist.



Die Abb. 1 zeigt im Detail für die betrachteten Mobilfunkanbieter den Grad an Commitment, wobei die Gruppe der „Begeisterten“ und die Gruppe der „Zufriedenen“ den loyalen Kundenstamm ausmachen und damit für Wettbewerber gar **nicht** oder nur sehr schwer **erreichbar** sind. Im Gegensatz dazu sind die tendenziell und stark Wechselgefährdeten für Wettbewerber **erreichbar** und stellen somit das Verlustpotenzial aus Sicht der Anbieter dar. Als erstes wichtiges Ergebnis sagt das Commitment an dieser Stelle aus, wie viele Kunden vermutlich in der Zukunft ihren Anbieter wechseln werden. Es zeigt sich hierbei, dass ca. 30 % der O₂-Kunden von ihrem Anbieter begeistert sind, 60 % der Vodafone-Kun-

den sind hingegen zumindest tendenziell bereit, in nächster Zeit ihren Anbieter zu wechseln.

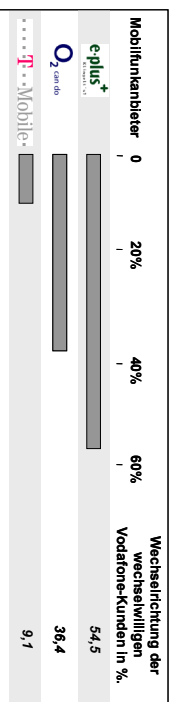
Damit wurde im **ersten Schritt** der Kundenbindungsgrad für die betrachteten Mobilfunkanbieter gemessen. Dies ist jedoch erst der Ausgangspunkt für weitere individuelle Untersuchungen. So wird bei jedem Anbieter zu ermitteln sein, aus welchen Gründen Kunden eher „begeistert“ bzw. eher „wechselbereit“ sind. Diese Analysen sind weiter zu vertiefen, um im Rahmen der Kundenbindung insbesondere die nichterfüllten Bedürfnisse der Abwanderungswilligen zu identifizieren. Auf diese Weise sind die Anbieter in der Lage, die Beziehung zwischen ihnen und ihren Kunden zu optimieren, einschließlich einer gezielteren Kommunikation und Bedürfnisbefriedigung. Letztlich geht es darum, die Rentabilität der Kunden zu steigern.

In einem nächsten Schritt wäre es an dieser Stelle notwendig, die *abwanderungswilligen* Kunden in *rentable* und *unrentable* Kunden einzuteilen und diese separat zu analysieren. Wie ist es möglich, aus unrentablen Kunden rentable zu machen? Wenn das nicht realisierbar ist, sollte man um diese Kunden überhaupt kämpfen. Da in dieser Untersuchung die Rentabilität der Kunden nicht ermittelt werden konnte, können an dieser Stelle dazu keine Aussagen getroffen werden. Solche Analysen können nur in Zusammenarbeit mit einem Anbieter erstellt werden.

Anders sieht es mit den rentablen, aber abwanderungswilligen Kunden aus. Diese will der Anbieter behalten. Interessant ist es an dieser Stelle zu wissen, warum einige rentable Kunden begeistert sind und andere nicht. Lag es vielleicht an

der Länge der Geschäftsbeziehung, der Qualität des Kundenservice oder üben andere Faktoren wie Bildung und Vermögengenen Einfluss auf das Commitment aus. Vertiefte Analysen müssen an dieser Stelle darüber Auskunft geben. Erschwerend kommt noch hinzu, dass die wechselfreudigen Kunden bereits für andere Anbieter Interesse zeigen (vgl. Abb. 2). Doch zu welchen Anbietern wandern die wechsellwilligen Vodafone-Kunden ab?

Abbildung 2: Wechsellwilligkeit der abwanderungswilligen Vodafone-Kunden



Mit Hilfe der commitmentbasierten Segmentierung ist es nun möglich, für diese *abwanderungswilligen* Kunden von Vodafone die Wechselrichtung zu bestimmen. Die Ergebnisse aus Abb. 2 machen deutlich, dass die befragten Vodafone-Kunden am stärksten mit E-plus sympathisieren. D.h. das von den 60% der wechsellwilligen Vodafone-Kunden (vgl. Abb. 1) wahrscheinlich über die Hälfte (54,5%) den Anbieter in Richtung E-plus verlassen könnte. Auf diese Weise können somit zunächst die *Hauptzielbezieher* für Vodafone bestimmt werden. Anschließend können Benchmarkings helfen, Potenziale von Vodafone bei der Kundenbindung offenzulegen. Sind diese analysiert, kann jeder Anbieter mit den eigentlichen CRM-Maßnahmen beginnen, indem bspw. nur zufriedenen Kunden zu begeisterten Kunden gemacht werden können. Hier können je nach Untersuchungsergebnisse

bspw. spezielle Produktangebote oder Serviceleistungen, ein persönliches Gespräch oder die Beseitigung von Problemen mit dem Kundendienst eine Möglichkeit darstellen. Auf der anderen Seite können begeisterte Kunden durch bestimmte Maßnahmen wie ein Treueprogramm belohnt werden.

Doch wie kann ein individuelles Beziehungsmanagement zum Kunden aufgebaut werden, das eine auf den einzelnen Kunden persönlich ausgerichtete und damit hoch effiziente Kommunikation ermöglicht, wenn sich bisher das Commitment nicht jedem Kunden zuordnen lässt. Mobilfunkanbieter verfügen zwar heute über unterschiedliche Arten von Kundendateninformationen, jedoch sollte es für die Steuerung des Kundenbindungsmanagements das Ziel sein, jedem Kunden seinem Commitmentsegment zuzuordnen. Doch wie ist das möglich?

Mittels einer zufällig ausgewählten Stichprobe wird das Commitmentprofil in Kombination mit dem Profil dieser Kunden bestimmt. Darauf aufbauend wird ein Modell entwickelt, welches in der Lage ist, auf Basis bereits in der Kundendatenbank vorhandener Variablen wie Alter, Bildung, Produktnutzung, Einkommen, Beschwerden, etc. das Commitment zu prognostizieren. Anhand einer zweiten Studie wird das Modell validiert. Bei erfolgreicher Gegenvalidierung wird mittels statistischer Verfahren (CHAID) jedem Kunden aufgrund seiner demografischen und psychografischen Struktur sein Commitmentsegment zugeordnet. Auf diese Weise ist der Anbieter nun in der Lage, das Commitment seiner Kunden ohne dessen **Anonymität** aufzuheben, bspw. monatlich neu zu bestimmen. Somit können Veränderungen des Commitments sofort ohne Kontaktierung des

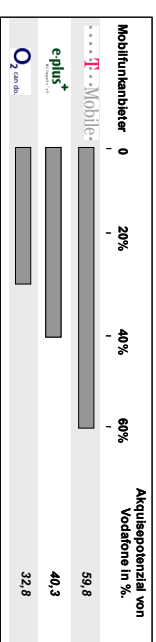
Kunden registriert werden und insbesondere bei den rentablen Kunden ein entsprechend verändertes Beziehungsmanagement vorgenommen werden.

Neukundengewinnung durch Commitment oder was kostet ein O₂-Kunde?

Ist es das Ziel von Vodafone, Neukunden zu gewinnen, erhält der Anbieter durch die commitmentbasierte Segmentierung ebenfalls wichtige Steuerungsinformationen. Aufgrund des gesättigten Marktes bleibt auch für Vodafone nur die Strategie der Verdrängung, d.h. es müssen Kunden des Wettbewerbes gewonnen werden. Für das Marketing von Vodafone bedeutet das, die Zielgruppe danach abzugrenzen, welche und wie viele Kunden der Konkurrenz-Anbieter überhaupt **erreichbar** sind. In Abb. 1 wurde die Wechselhergung der Kunden und damit das mögliche Akquisitionspotenzial für andere Anbieter ermittelt. Es wird deutlich, welche Anbieter es geschafft haben, ihre Kunden zu binden und welche nicht. Das ist jedoch noch keine Aussage dazu, in **welche Richtung** die Nicht-Begeisterten Kunden der Wettbewerber von Vodafone zu wechseln bereit sind. So könnten die erreichbaren Kunden von E-Plus ihrem Anbieter untreu werden, aber nicht zu Vodafone wechseln. Das heisst, um speziell für das Neukundenmanagement von Vodafone die relevante Zielgruppe zu ermitteln, müssen die Ergebnisse des Commitments mit der Bereitschaft, zu Vodafone zu wechseln, kombiniert werden (vgl. dazu Abb. 3).

Daher muss in einem nächsten Schritt ermittelt werden, bei welchen Wettbewerbern wie viele Kunden für ein Abwerbspotenzial offen sind. Doch wie hoch ist das Akquisitionspotenzial für Vodafone je Wettbewerber?

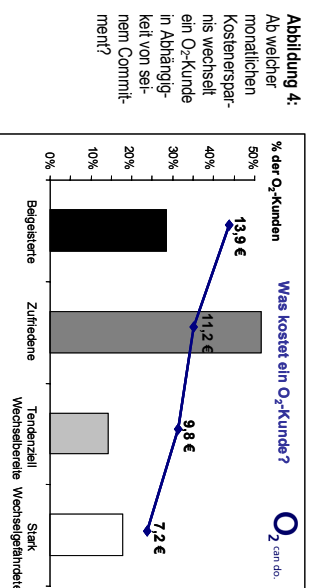
Abbildung 3:
Akquisitionspotenzial von Vodafone bei erreichbaren Kunden des Wettbewerbs



Entsprechend den Ergebnissen aus der Abb. 3 ist nun das Marketing von Vodafone in der Lage, seine kommunikativen Bemühungen zur Abwerbung von Kunden insbesondere auf Kunden von E-Plus und T-Mobile zu konzentrieren. Diese besagt, dass von den 60% abwanderungswilligen Kunden von E-Plus (vgl. Abb. 1) wiederum 40% sich derzeit vorstellen können, zu Vodafone zu wechseln. Insbesondere diese Kunden sind aufgrund ihres geringen Commitments überhaupt über kommunikative Maßnahmen erreichbar. Werden an dieser Stelle noch die Abwanderungswahrscheinlichkeit und -richtung mit den Marktanteilen in Millionen Kunden der betrachteten Wettbewerber kombiniert, kann das Neukundenpotenzial von Vodafone mengenmäßig berechnet werden. Des weiteren muss durch vertiefte Analysen herausgefunden werden, wo die unbefriedigten Bedürfnisse dieser Kunden liegen, um diese dann in den Inhalten der Kommunikation einzubauen.

Doch es täuscht nicht darüber hinweg, dass auf emotionaler Ebene lediglich Kunden von zwei Wettbewerbern über eine Wechselbereitschaft zu Vodafone verfügen. D.h., dass es dem Anbieter kurzfristig sehr schwer sein wird, neue Kunden aufgrund seines derzeitigen Marktauftritts zu gewinnen. Doch was kostet ein „wechselwilliger“ O₂-Kunde? Wenn Vo-

dafone diese Zielgruppe nicht über ihre Leistungen erreicht, wie kann sie diese Gruppe über den Preis doch noch zum wechseln bewegen? (vgl. Abb. 4)



In unserer Studie haben wir eine mögliche monatliche Kostenersparnis durch bspw. einen günstigeren Tarif eines Anbieters mit dem Commitment der Kunden verbunden. Ziel war es, herauszufinden, wo die kostenmäßige Wechselgrenze bei den Kunden liegt und ob sich diese in Abhängigkeit vom Grad des Commitments unterscheidet. Demnach wechselt ein „stark wechselgefährdeter“ O₂-Kunde ab einer monatlichen Nettoersparnis von 7,2 € zu einem anderen Anbieter, wenn dieser eine solche Ersparnis garantieren kann. Bei einem „begeisterten“ O₂-Kunde sind im Gegensatz bereits monatlich fast 14 € notwendig, um ihn zum Wechsler zu machen (vgl. Abb. 4). Diese Ergebnisse weisen darauf hin, dass das „erkaufen“ von Commitment mit steigendem Grad sehr teuer für die Anbieter sein kann, die nicht in der Lage sind, über ihre eigenen Leistungsmerkmale außerhalb ihrer Tarife Neukunden zu gewinnen. Will Vodafone also nicht nur bei den „Wechselwilligen“ aufgrund ihrer emotionalen geringen

Bindung auf Neukundenjagd gehen, so ist das Unternehmen derzeit gezwungen, sich zusätzliche Marktanteile über günstigere Tarife zu „erkaufen“.

Ausblick

Anhand eines empirischen Beispiels im Mobilfunkmarkt wurden strategische und operative Möglichkeiten einer commitmentbasierten Marketingsteuerung deutlich. Das Commitment ermöglicht es, Zielgruppen valide anhand von handlungsrelevanten Kriterien für das Marketing von Unternehmen abzugrenzen. In Verbindung mit Datenbanken dient es insbesondere dazu, die Gründe für das Verhalten von Kunden zu erforschen und zu prognostizieren. Das Marketing von Mobilfunkanbietern ist dadurch in der Lage, Kunden die abwandern könnten, zu identifizieren. Sie erfahren, warum eine Abwanderung bevorsteht und welche etwaigen Maßnahmen erforderlich sind. Die Integration des Commitments in Datenbanken ermöglicht, auf den einzelnen Kunden abgestimmte Kommunikationsstrategien zu formulieren. Inhalt und Art der Kommunikation unterscheiden sich dabei je nach Commitment und Rentabilität des einzelnen Kunden. Dies wirkt sich entscheidend auf die Rentabilität aus.

Im Hinblick auf die *Neukundengewinnung* können Anbieter feststellen, von welchen Wettbewerbern wie viele neue potenzielle Kunden aufgrund nicht erfüllter Bedürfnisse abwandern. Dank dieser Methode erkennt ein Anbieter frühzeitig, wie er sein Marketingbudget optimal einsetzen sollte. Die erhaltenen Erkenntnisse stellen damit einen wichtigen Ausgangspunkt aller marketingstrategischen Überlegungen von Unternehmen dar. Denn letztlich helfen sie bei der Vermei-

dung von Fehlinvestitionen, der Verringerung von Streuverlusten, der Gestaltung des Pricings und der Kommunikation und sind somit ein unverzichtbarer Bestandteil der Effizienz und Effektivität von Marketing-Maßnahmen.

Über die Autoren



Dr. Tom Hinzdorf



Dr. Christian von Thaden

Dr. Tom Hinzdorf & Dr. Christian von Thaden
Geschäftsführer der Marketingberatung Sophus Consulting mit den branchenübergreifenden Schwerpunkten Brand Strategy, Kundenbindungsmanagement und Pricing. Gleichzeitig sind sie Gastdozenten für Marketing an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Beim Thema „Commitment“ kooperiert Sophus Consulting mit BBDO Consulting.

Kontakt:

Sophus Consulting GmbH
Mauthstr. 2
85049 – Ingolstadt
Tel.: 0841-9777337
tom.hinzdorf@sophus.de