

Dirk Spakowski, Dr. Christian von Thaden, Anne Szarvasy

Studie zum Commitment in der Automobilbranche – nur funktionieren funktioniert nicht mehr

Wer in Zukunft Autos verkaufen will,
muss mehr bieten als Fortbewegungsmittel

Sinkende Neuzulassungen¹, Stellenabbau bei Renault, Absatzkrise bei Ford – um künftig die Gewinner in einem schwieriger werdenden Markt zu sein, müssen Automarken die Bindung an ihre Kunden neu definieren.

Der gesamte europäische Automobilmarkt ist derzeit angespannt, die Branche leidet an der länderübergreifenden Absatzschwäche und den damit einhergehenden Überkapazitäten. Mehr und mehr entscheidet der Absatz in den sogenannten BRIC-Staaten sowie in den USA über das Schicksal vieler europäischer Hersteller. Die weltweit größten Automobilmärkte USA und China werden nach Schätzung der VDA in 2013 um weitere 5 bzw. 6 % wachsen. Bei diesen Aussichten droht der rückläufige und in vielen Dimensionen schwierige europäische Markt leicht aus dem Blickwinkel zu geraten. Dabei lohnt gerade in dieser Situation der Blick auf den deutschen Automobilmarkt: Nach wie vor ist dieser Markt für deutsche und europäische Hersteller einer der wichtigsten Märkte. Zudem ist er ein Markt, der aufgrund seiner Reife anderen Märkten vorläuft und somit wichtige Indikationen für die Zukunft bietet.

Im gesättigten deutschen Markt kann Wachstum nur über Verdrängung zulasten der Wettbewerber funktionieren. Bei der Verteidigung der Marktposition wird die emotionale Bindung der Kunden an ihre Marken und Produkte – auch „Commitment“ genannt – zum entscheidenden Erfolgsfaktor.

Commitment wird 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 Maß 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

durch kurzfristige Aktionen „erkauft“ worden ist. Das Commitment wird mithilfe mehrdimensionaler Größen wie Zufriedenheit, Image, Involvement und der Attraktivität von Alternativen gemessen. Anhand dieser Kriterien wird ermittelt, ob sich ein Kunde mit seiner Marke identifiziert oder nicht. Damit geht der Commitment-Wert weit über die klassischerweise im Automobilbereich gemessene Kundenbindung hinaus, die sich allein aus der Wiederkaufsrate errechnet. Wissenschaftliche Studien belegen, dass der Zusammenhang zwischen dem Commitment und dem tatsächlichen zukünftigen Wechselverhalten der Kunden ca. 80 % beträgt.²

Aus diesem Grunde stellt das Commitment für Unternehmen eine überaus wichtige und grundlegende marketingstrategische Größe dar, die dem Management sehr konkrete Antworten auf folgende Fragen gibt:

1. Welcher Anteil meiner Kunden ist wechselgefährdet und damit für Wettbewerber erreichbar?
2. Welcher Anteil der Wettbewerbskunden ist wechselgefährdet und damit für mich als Unternehmen erreichbar?
3. Wie hoch ist das Akquisitionspotenzial einer Neuprodukteinführung in einem gesättigten Markt, und wie lassen sich die potenziellen Kunden beschreiben?
4. Mit welchen Marketingstrategien und Kommunikationsbotschaften bearbeite ich meine Kunden und Nichtkunden in Abhängigkeit von ihrem Commitment?
5. Wie verteile ich das Budget für Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen in Abhängigkeit vom Commitment der Zielgruppen?

¹ Die Neuzulassungen in Europa sind laut VDA in 2012 um 8 % auf 11,8 Millionen Pkw zurückgegangen. Mit 2,9 % Rückgang sieht es für den deutschen Markt nur geringfügig besser aus.

² Hofmeyr, J./Rice, B. (2002): Commitment-Marketing, München.

Aktuelle Studie belegt große Unterschiede in der Markentreue bei Neuwagenkäufern

Die repräsentative Commitment-Studie von Batten & Company und BBDO unter Neuwagenkäufern in Deutschland zeigt, wie es um die emotionale Bindung an die einzelnen Marken derzeit bestellt ist. Befragt wurden Neuwagenkäufer zu ihrem Commitment und den zugrunde liegenden Gründen. Abbildung 1 zeigt für die betrachteten Pkw-Marken den Commitment-Wert, der sich aus der Gruppe der „begeisterten“ und der Gruppe der „zufriedenen“ Kunden zusammensetzt. Diese sind

für Wettbewerber gar nicht oder nur sehr schwer erreichbar.

Ein zentrales Ergebnis der Studie ist, dass die Spreizung zwischen den Marken mit sehr hohem „Commitment“ (94 % bei Audi) und Marken mit niedrigem Commitment (49 % bei Renault) sehr weit ist. Hier bestätigt sich der Trend, dass der Markt dabei ist, sich zu teilen: in „Love Brands“ auf der einen Seite und „Commodities“ auf der anderen.

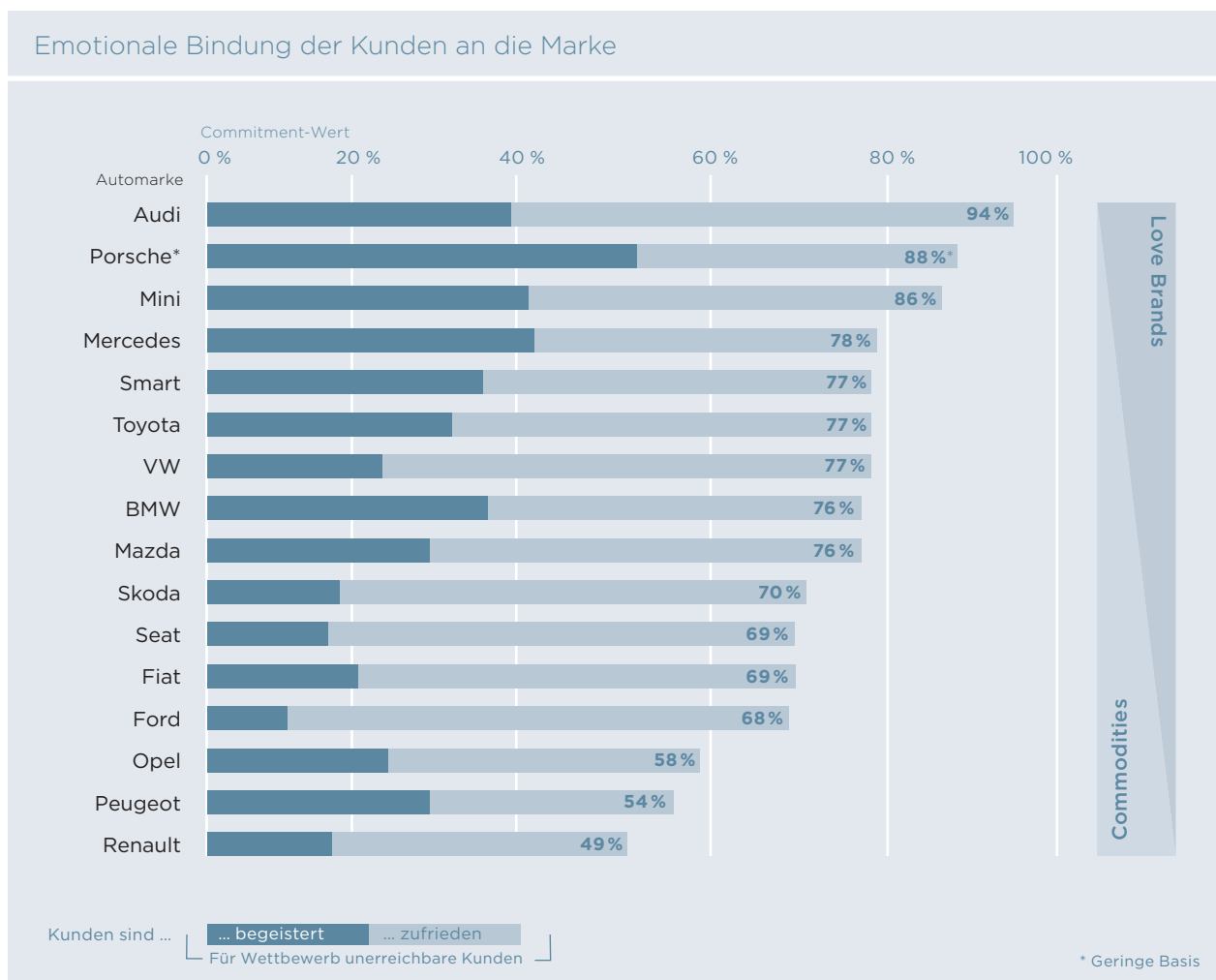


Abbildung 1: Emotionale Bindung der Kunden an die Marke

Love Brands: auf der Überholspur

Als Love Brands bezeichnet man Marken, denen eine hohe und emotionale Bindung der Kunden an die Marke und ihre Produkte gelingt. Love Brands geben den Kunden mehr als Mobilität, entziehen sich der unmittelbaren Vergleichbarkeit und schaffen sich eine im wahren Wortsinn „unique“ Position, die Funktion und Emotion verbindet. In Summe gelingt es diesen Marken, überdurchschnittliche Preise zu verlangen und somit auch überdurchschnittliche Gewinne zu erzielen.

Es gibt nicht viele Gründe, die zum Wechsel der eigenen Love Brand führen. Der einzig nennenswerte ist die „Lust auf Neues“ („variety seeking“). Dies bedeutet für die erfolgreichen Automarken,

dass sie ihren Kunden innerhalb der eigenen Marke Entwicklungs- und Veränderungsmöglichkeiten bieten müssen, um diese langfristig zu halten – eine Herausforderung für Marken mit begrenztem Produktportfolio wie smart und Mini.

Mit einem Anteil von 94 % aller Kunden, die der Marke eng verbunden sind, führt Audi die Gruppe der Love Brands an. Bei einer 80 %igen Korrelation auf den Wiederkauf kann man bei Audi klar von einer starken, treuen Kundenbasis sprechen. Für Wettbewerber bedeutet dies, dass nur ein Bruchteil der Audi-Kunden für sie potenziell erreichbar ist und sie sich in der Akquisition eher auf die Käufer der Marken mit geringerem Commitment konzentrieren sollten.

Commodities: Gefahr, unter die Räder zu kommen

Das Schlusslicht des Rankings bilden Volumenhersteller mit niedrigen Commitment-Werten, die aufgrund ihrer Austauschbarkeit als Commodities bezeichnet werden. Dazu gehören die französischen Automobilhersteller Renault und Peugeot, die nur 54 bzw. 49 % „gebundene“ Kunden haben, sowie Opel mit 58%. Sie sind jetzt und auch künftig einem harten Wettbewerb ausgesetzt. In dieser Gruppe nehmen die Kunden ihr Fahrzeug als austauschbar wahr, und es geht im Kern um funktionale Eigenschaften, die das Produkt (mindestens) erfüllen muss.

Die Marke und das Markenimage sind bei Commodities kein wichtiges Kaufkriterium mehr. Merkmale wie Spritverbrauch, Preis-Leistungs-Verhältnis, Zuverlässigkeit und Sicherheit stehen für die Kunden an oberster Stelle. Eigenschaften, die der Wettbewerb voraussetzt, er hat die Technik z.B. im Motorenbereich, ebenso bedienen kann.

Bei den Commodities ist etwa die Hälfte der Kunden wechselgefährdet. Das bedeutet, allein um den Absatz zu halten, müssen 50 % Neukunden akquiriert werden. Dies erfordert zum einen deutlich höhere Akquisitionsaufwendungen und gleichsam ein höheres Marketingbudget. Zum anderen muss

man sich fragen, woher die neuen Kunden kommen sollen – höchstwahrscheinlich von anderen Marken mit ebenfalls geringem Commitment. Dies bedeutet nichts anderes, als dass sich die Commodities gegenseitig immer wieder die gleichen Kunden abjagen. Oft werden die neuen Kunden über den „unechten“ Wettbewerbsvorteil „Preis“ gewonnen, was wiederum die Marge und in Folge den Ertrag drückt – eine negative Spirale.

Der einzige Ausweg besteht darin, die emotionale Bindung der Kunden nachhaltig zu erhöhen. Die Studie zeigt, dass für die Commodities in allen vier Commitment-Dimensionen Verbesserungspotenzial besteht. Für diese Marken stellt sich somit die Herausforderung, sich in mehreren Dimensionen gleichzeitig zu entwickeln. Besonders das Markenimage wurde von den Kunden unterdurchschnittlich bewertet. Es besteht Notwendigkeit, den Marken und ihren Produkten deutlich mehr Emotionalität mitzugeben. Hier gilt, dass die Emotionalität über das Produkt, den Kundenservice und die Markenkommunikation aufgebaut werden muss – keine noch so gute Kommunikation kann das auf sich selbst gestellt leisten.

Relevante Produkteigenschaften bei Love Brands und Commodities

Die für den Kauf eines Wagens ausschlaggebenden Produkteigenschaften unterscheiden sich bei Love Brands und Commodities stark. Abbildung 2 zeigt, dass die größten Unterschiede bei Marke/Image, Wertbeständigkeit und Preis-Leistungs-Verhältnis bestehen: Während Fahrer von Love Brands in der Marke und ihrem Image sowie in der Wertbeständigkeit des Wagens ein wesentliches Kaufkriterium sehen, ist dies für Fahrer von Commodity-Marken nur von geringer Bedeutung. Ausschlaggebend für deren Kaufentscheidung ist das Preis-Leistungs-Verhältnis – was wiederum bei Love Brands weniger wichtig ist.

Der Faktor Umweltbelastung spielt in beiden Gruppen keine nennenswerte Rolle, obwohl die

ganze Automobilbranche in dieses Thema investiert. Daraus ergibt sich für das Produktmanagement die Überlegung, welchen Stellenwert man bei der Neuentwicklung eines Wagens der Umwelttechnik gibt im Vergleich zu Motor, Performance und Design.

Das Wissen über die Präferenzen und Kauftreiber der Neuwagenkäufer sowie über den Grad der emotionalen Bindung an ihre Marke lassen sich für die gezielte Auswahl und Ansprache neuer Zielgruppen nutzen.

Zur Gewinnung potenzieller Neukäufer sollte die Zielgruppe im ersten Schritt auf die Kunden derjenigen Konkurrenzmarken eingegrenzt werden, die aufgrund eines geringen Commitments grundsätz-

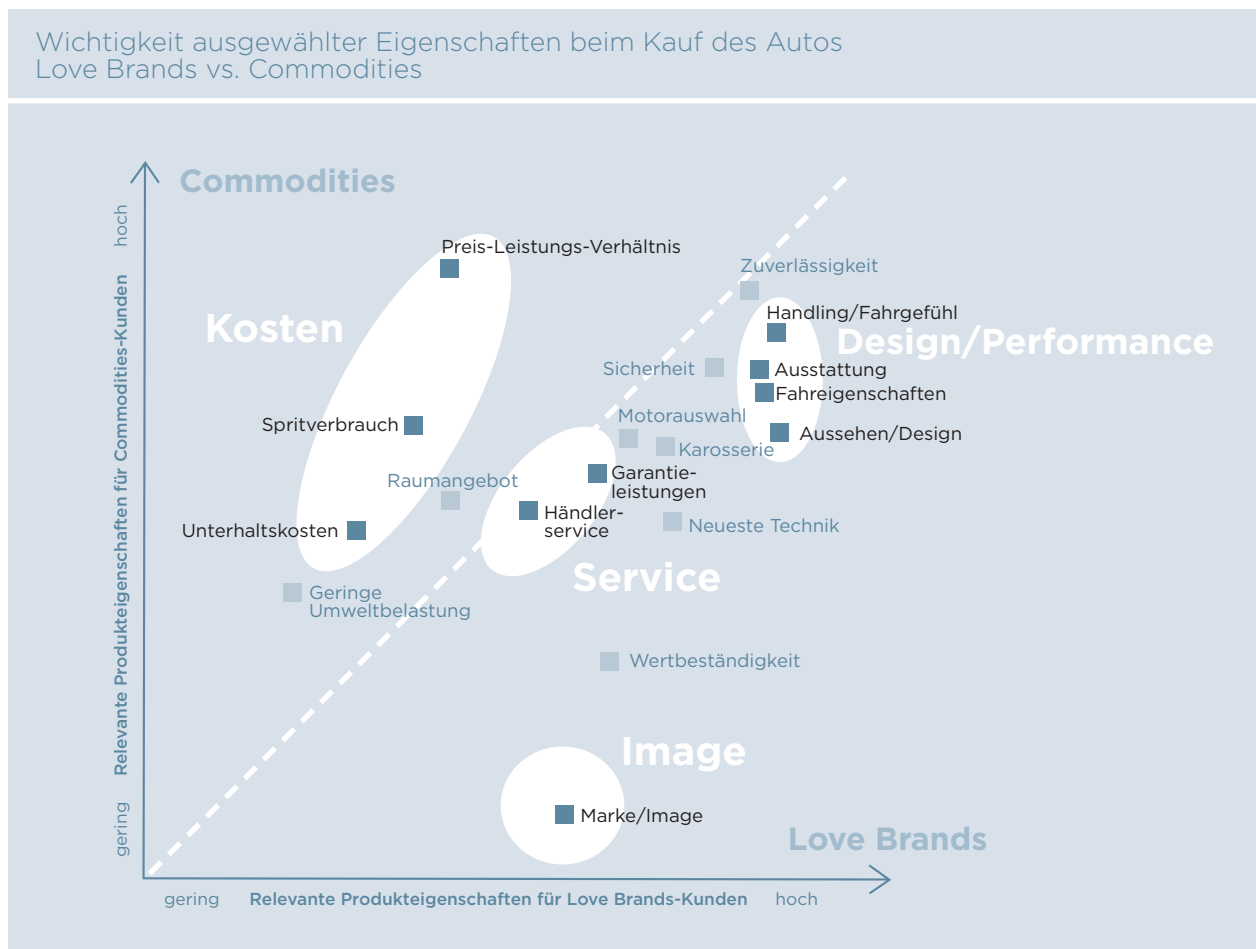


Abbildung 2: Wichtigkeit ausgewählter Eigenschaften beim Kauf des Autos, Love Brands vs. Commodities

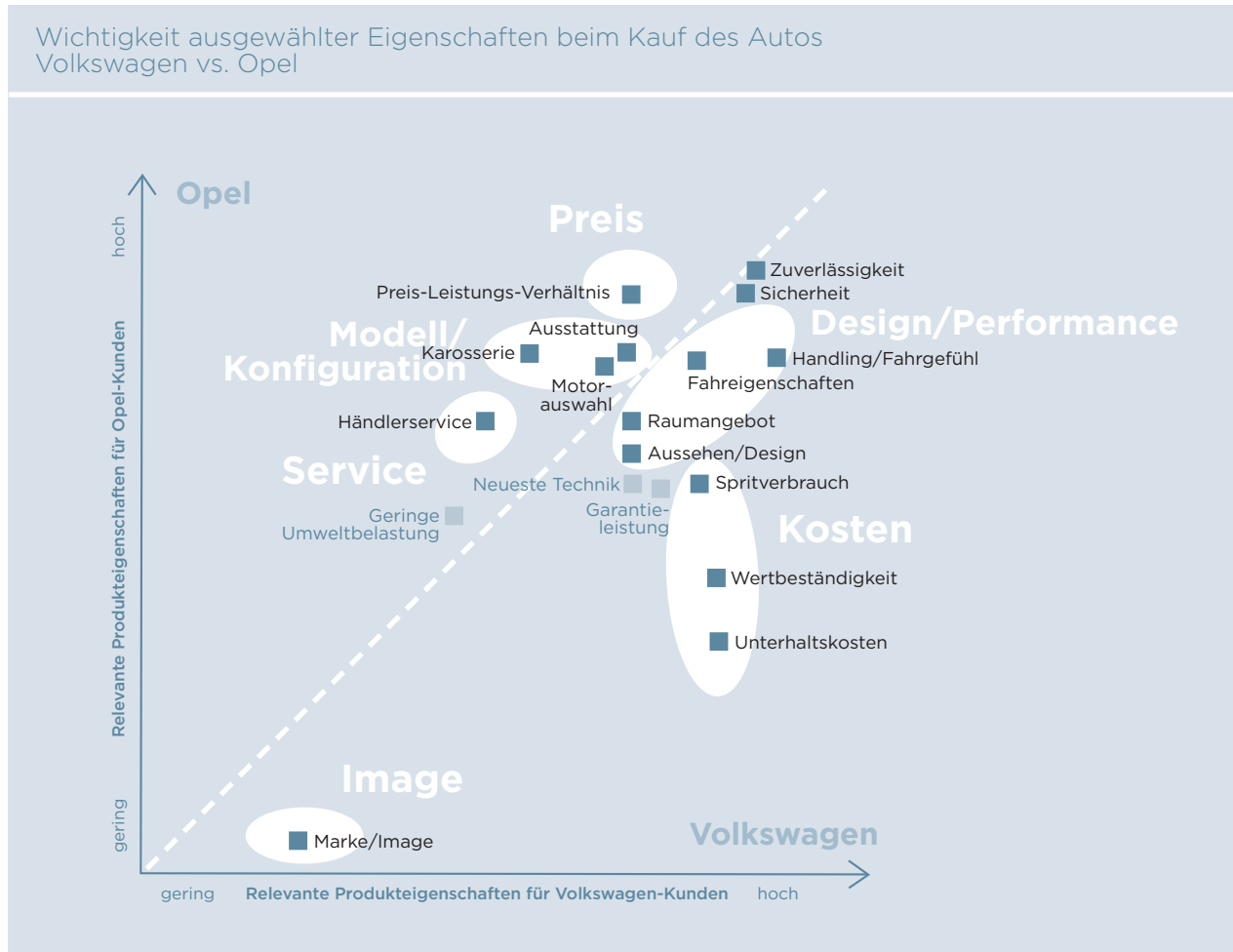


Abbildung 3: Wichtigkeit ausgewählter Eigenschaften beim Kauf des Autos, Volkswagen vs. Opel

lich erreichbar sind. Aus der aktuellen Anzahl der Kunden einer Marke und dem Anteil der wechselbereiten Kunden lässt sich die Zielgruppengröße präzise bestimmen. In einem zweiten Schritt werden die für die Zielgruppen relevanten Kauftreiber identifiziert und in Kommunikationsbotschaften übersetzt. Durch die Möglichkeiten der individualisierten Marketingkommunikation wie beispielsweise „Predictive Behavioral Targeting“ können die Zielgruppen dann individuell mit den auf sie zugeschnittenen Bedarfen angesprochen werden.

Für die wechselwilligen Kunden jedes einzelnen Konkurrenzunternehmens lassen sich die konkreten Bedarfe ermitteln. Abbildung 3 zeigt dies am Beispiel von Opel und VW. Für die Kunden beider Marken spielen finanzielle Faktoren eine entscheidende Rolle – jedoch in unterschiedlicher Ausprägung: Während Opel-Kunden dem Kaufpreis

große Bedeutung beimessen, sind dem VW-Käufer geringe laufende Kosten sowie die Wertbeständigkeit des Wagens wichtiger. Auch in der Art und Ausstattung des Fahrzeugs unterscheiden sich die Käufer beider Marken: Opel-Kunden legen größeren Wert auf Modell und Konfiguration, VW-Kunden eher auf Performance und Design. Würde Opel beispielsweise versuchen, Kunden von VW anzusprechen, so müsste die Kommunikation des Themas „Preis“ die Unterhaltskosten und den Verbrauch stärker in den Vordergrund stellen als den eigentlichen Verkaufspreis. In der Auswahl der Kommunikationsinstrumente und der Allokation des Budgets wäre in diesem Fall jedoch zu berücksichtigen, dass VW einen hohen Commitment-Wert hat. Damit ist der Großteil der Kunden für Opel nur schwer erreichbar, was hohe Streuverluste in der Kommunikation mit sich bringt.

Fazit

Das Commitment ermöglicht es, den Anteil der wechselgefährdeten eigenen Kunden sowie den Anteil der erreichbaren Wettbewerbskunden zu identifizieren und diese Zielgruppen hinsichtlich ihrer Erwartungen und Präferenzen zu beschreiben. Es beantwortet die Frage, wo Potenziale für Neuprodukte in einem gesättigten Markt zu sehen sind und wo Unternehmen ihre Produkte 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 sowie der Gestaltung des Pricings und der Kommunikation und sind somit ein unverzichtbarer Bestandteil der Effizienz und Effektivität von Marketingmaßnahmen vor, während und nach Produktneueinführungen.

Wenn heute über die Zukunft der Automobilindustrie gesprochen wird, stehen technische Neuerungen und Fahrzeugeigenschaften wie Emissions- und Verbrauchswerte im Vordergrund. Dies ist auch gerechtfertigt durch das hohe Interesse der Kunden an diesen Themen. Aber: Ein wesentlicher strategischer Eckpfeiler, der dabei nicht übersehen werden darf, ist die emotionale Bindung der Kunden an die jeweiligen Marken. Denn: Jede Produkteigenschaft kann morgen von einem Wettbewerber besser und vielleicht auch günstiger angeboten werden. Kunden ohne emotionale Bindung an die Marke sind dann über kurz oder lang verloren. Nur in Kombination mit einer attraktiven Marke und einem zielgruppenadäquaten Produktportfolio lassen sich die Kunden langfristig binden.