



Prof. Dr. Wolfgang Gaul, Martin Volkmann:

Zielgruppenbindung in der Automobilindustrie

Um sich im immer schärfer werdenden Wettbewerb zu behaupten, setzen viele Unternehmen auf Kundenbindungsstrategien. Doch gute Bindungen zu bestehenden Kunden sind allein nicht ausreichend für den Unternehmenserfolg. Auch Beziehungen zu anderen Akteuren im Unternehmensumfeld, wie etwa zu Zulieferern, Händlern oder Wettbewerbern, beeinflussen die Wettbewerbsposition eines Anbieters. Will man neben den Kunden auch andere Zielgruppen stärker an das Unternehmen binden, stellt sich nicht nur die Frage, wer gebunden werden soll, sondern auch, mit welchen Maßnahmen dieses Ziel erreicht werden kann.

Ausgehend von empirischen Untersuchungen zur Kundenbindung in der Automobilindustrie wird zunächst beschrieben, wie Kundenbindungsinstrumente und -maßnahmen auf interessante Kundensegmente ausgerichtet werden können. Darauf aufbauend werden Ansatzpunkte zur Zielgruppenbindung in der Automobilindustrie aufgezeigt. Dabei wird dargelegt, wie Überlegungen zur segmentspezifischen Ausrichtung von Bindungsmaßnahmen auf weitere Zielgruppen übertragen werden können.

Prof. Dr. Wolfgang Gaul ist Ordinarius und Mitglied der kollegialen Leitung des Institutes für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung der Universität Karlsruhe (TH) mit den Forschungsbereichen Marketing, Marktforschung und Unternehmensplanung.



Dipl.-Wi.-Ing. Martin Volkmann studierte an der Universität Karlsruhe (TH) Wirtschaftsingenieurwesen und ist seit März 1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung.

1. Kundenbindung als Ausgangspunkt

Das Bestreben, bestehende Kunden eng an den Anbieter zu binden und damit vor dem Zugriff der Konkurrenz abzuschirmen, wird gerade auf wettbewerbsintensiven und gesättigten Märkten als Erfolgsstrategie schlechthin angesehen und unter dem Begriff der »Kunden-

bindung« vielfach in der Literatur diskutiert. Dieser Trend – weg von einem kurzfristig-transaktionsorientierten und hin zu einem langfristig-beziehungsorientierten Marketing – ist bereits seit einiger Zeit zu beobachten. Auch in der Marketingpraxis wird der Kundenbindung ein immer höherer Stellenwert beigemessen. Für die Automobilindustrie wird dies u.a. durch Abb. 1 belegt.

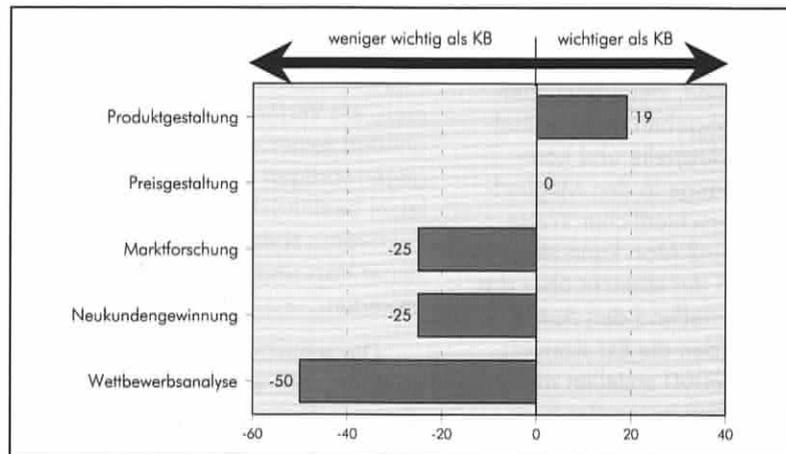
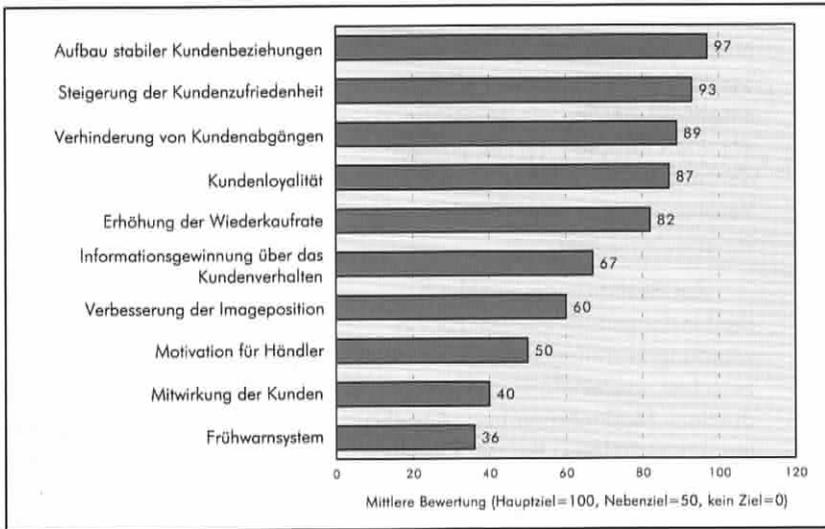


Abb. 1: Bedeutung der Kundenbindung in der Automobilbranche



Abb. 2:
.....
Ziele bestehender Kundenbindungskonzepte in der Automobilindustrie



2. Ziele von Kundenbindungskonzepten

Die steigende Bedeutung der Kundenbindung wird in der Automobilbranche durch eine Vielzahl entsprechender Maßnahmen und Programme dokumentiert. Bonusprogramme bzw. Kundenclubs (z.B. VW Kundenclub, »A plus«-Programm von Audi, Club Lancia), Kundenkartenprogramme (z.B. Mercedes Card) oder spezielle Aktivitäten (z.B. Porsche Travel Club) sind nur einige Beispiele für Kundenbindungsmaßnahmen, die in den letzten Jahren ins Leben gerufen wurden. Fast kein Automobilhersteller oder Importeur verzichtet auf ein Kundenbindungskonzept, mit dem besonders der Aufbau stabiler Kundenbeziehungen, die Steigerung der Kundenzufriedenheit oder die Verhinderung von Kundenabgängen erreicht werden soll (siehe Abb. 2).

Kundenbindung wird heute immer mehr – im Gegensatz zur früheren anbieterbezogenen Sichtweise der Kundenbindung, bei der es darum ging, Abnehmer z.B. durch den Aufbau von Wechselbarrieren an den Lieferanten zu »ketten« – als Einstellung des Kunden zum Anbieter und als Ausgestaltungsbereich der Geschäftsbeziehung gesehen, wobei sowohl kognitive (z.B. Wissen um die Zuverlässigkeit des Anbieters) als auch affektive (z.B. Sympathie ge-

3. Eignung von Bindungsmaßnahmen

Neuere Ansätze der Kundenbindung differenzieren nach dem Bindungszustand aus Sicht des Kunden und unterscheiden nach »Gebundenheit« und »Verbundenheit« (vgl. Bliemel, F. W.; Eggert, A., 1998), wodurch sich neue Perspektiven für Kundenbindungsstrategien aufzeigen lassen. Eine Gebundenheitsstrategie setzt auf den Aufbau von Wechselbarrieren, die in der Regel vom Kunden in Kauf genommen werden, wenn sie durch andere Vorteile kompensiert

genüber dem Anbieter) und intentionale Aspekte (z.B. Wiederkaufabsicht) zu berücksichtigen sind.

Wirkungen der Kundenbindungsmaßnahmen bzw. Einflussfaktoren der Kundenbindung	Wie gut sind die Maßnahmen geeignet, die entsprechende Wirkung herbeizuführen? (Aufgelistet sind jeweils die fünf am besten geeigneten Maßnahmen)	
	Bewertung: 1 = gar nicht, 2 = mäßig, 3 = gut, 4 = sehr gut	
Zufriedenheit mit dem Fahrzeug	1. Garantien 2. Servicepakete 3. Fahrsicherheitstrainings 4. Technisches Zubehör 5. Beschwerdemanagement	3,73 3,40 3,20 3,07 3,07
Zufriedenheit mit dem Service	1. Servicepakete 2. Beschwerdemanagement 3. Garantien 4. Technisches Zubehör 5. Kundenkontaktprogramm	3,64 3,57 3,50 2,80 2,79
Identifikation mit dem Image	1. Beschwerdemanagement 2. Garantien 3. Rücknahme von Altfahrzeugen 4. Kundenzeitschriften 4. Events	3,50 3,27 3,20 3,13 3,13
Persönliche Beziehung zum Ansprechpartner	1. Beschwerdemanagement 2. Kundenkontaktprogramm 3. Events 4. Garantien 5. Fahrsicherheitstrainings	3,43 3,36 3,21 3,14 3,00
Bequeme Erreichbarkeit des Ansprechpartners	1. Zusätzliche Dienstleistungen 1. Garantien 3. Servicepakete 3. Beschwerdemanagement 5. Kundenkarte m. Zahlungsfunktion	3,21 3,21 3,14 3,14 3,00
Finanzielle Anreize	1. Garantien 2. Rücknahme von Altfahrzeugen 2. Treuepunkte, Bonusprogramme 4. Servicepakete 5. Kundenclub	3,47 3,27 3,27 2,87 2,80
Variety seeking	1. Fahrsicherheitstrainings 2. Events 3. Werksbesichtigungen 4. Kundenzeitschrift 5. Kundenclub	3,64 3,57 3,43 3,21 3,00

Abb. 3: Wirkungen ausgewählter Kundenbindungsmaßnahmen



werden. Im Mittelpunkt einer Verbundenheitsstrategie stehen dagegen die Steigerung der Kundenzufriedenheit und vertrauensbildende Aktivitäten. Einen langfristigen Erfolg verspricht in erster Linie eine Verbundenheitsstrategie, da hier das Bindungsinteresse in starkem Maße vom Kunden ausgeht. Dahingehend eingesetzte Kundenbindungsmaßnahmen müssen sich daher verstärkt an der speziellen Situation der Kunden und ihren individuellen Bedürfnissen orientieren.

Ein solcher Ansatzpunkt wurde bei einer kürzlich am Institut für Entscheidungstheorie und Unternehmensforschung der Universität Karlsruhe durchgeführten Untersuchung zur Kundenbindung und zur segmentspezifischen Ausrichtung von Kundenbindungsmaßnahmen in der Automobilindustrie verwendet.

Ausgangspunkt waren die Wirkungen von Kundenbindungsmaßnahmen, die im Rahmen einer Expertenbefragung bei Automobilherstellern und Importeuren in Deutschland ermittelt wurden. In Abb. 3 wird die Eignung von Kundenbindungsmaßnahmen jeweils in Bezug auf wichtige Einflussfaktoren der Kundenbindung aus Sicht der Befragten wiedergegeben.

Man erkennt, daß einige Kundenbindungsmaßnahmen, wie etwa Garantien oder ein systematisches Beschwerdemanagementsystem, auf nahezu alle Einflussfaktoren eine große Wirkung besitzen und damit generell geeignet sind, Kundenbindung zu steigern. Andere Maßnahmen besitzen dagegen spezielle Wirkungsrichtungen. Zum Beispiel können bei preisbewußten Kunden, denen fi-

nanzielle Anreize wichtig sind, Bonusprogramme oder preiswerte Servicepakete wesentlich effektiver eingesetzt werden als bei imageorientierten Kunden, bei denen Kundenzeitschriften oder entsprechende Veranstaltungen oder Events erfolgversprechend sind.

Zur Bestimmung, welche Kundenbindungsmaßnahmen zur Anwendung kommen sollen, muß man zwischen »generellen« und »individuellen« Maßnahmen bzw. Angeboten unterscheiden. Bei der Einführung genereller Angebote, wie etwa die eines Kundenclubs, einer Kundenkarte oder spezieller Servicepakete (z.B. Wintercheck zum Festpreis) kommt es darauf an, bei welchem Anteil der Kunden die Wirkung der Instrumente in welchem Umfang zur Kundenbindung beiträgt. Um die Kundenbindung zu steigern, lohnt es sich für einen Anbieter beispielsweise nur dann, einen Kundenclub aufzubauen, wenn ein ausreichender Anteil an preisbewußten oder durch Markenwechsel aufgrund von Variety seeking (Wunsch nach Abwechslung) gefährdeten Kunden besteht. Indivi-

duelle Maßnahmen, wie etwa Einladungen zu bestimmten Veranstaltungen oder Fahrsicherheitstrainings, versprechen den größten Erfolg, wenn sie im Rahmen von Direkt-Marketing-Aktionen an solche Kunden kommuniziert werden, denen eine persönliche Beziehung oder der Wunsch nach Abwechslung wichtig ist.

4. Segmentspezifische Ausrichtung von Maßnahmenbündeln

In einer weiteren empirischen Untersuchung in Form einer Befragung von 770 Kunden eines Automobilherstellers wurde ermittelt, welche Faktoren in welchem Ausmaß zu einer Bindung der Kunden beitragen (Bindungspotential). Auf dieser Basis wurden diejenigen Kunden zu Segmenten zusammengefaßt, bei denen die bindenden Faktoren möglichst ähnlich sind (siehe Abb. 4).

Neben der Zufriedenheit mit dem Fahrzeug und dem Service

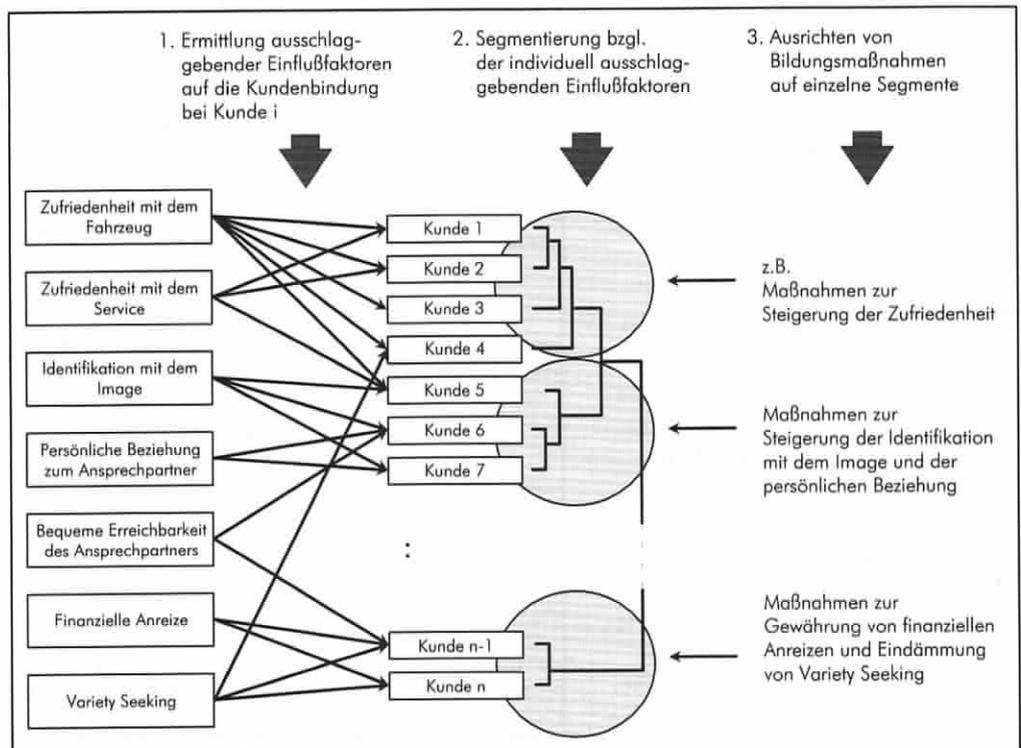


Abb. 4: Schematische Vorgehensweise zur segmentspezifischen Maßnahmenausrichtung anhand der ausschlaggebenden Einflussfaktoren der Kundenbindung.



wurden dabei die Identifikation mit dem Image, die persönliche Beziehung zum Ansprechpartner, die bequeme Erreichbarkeit des Ansprechpartners, finanzielle Anreize und der (negative) Einfluß des Variety seeking berücksichtigt (vgl. auch Peter, S., 1998). Während sich die Fahrzeugzufriedenheit als das durchweg wichtigste Kriterium herausstellte und insofern als Grundvoraussetzung für eine Bindung angesehen werden kann, wiesen die Bedeutungen der übrigen Faktoren deutliche Unterschiede zwischen den Befragten auf, die es als sinnvoll erscheinen lassen, auf bestimmte Kundensegmente spezielle Maßnahmen bzw. Maßnahmenbündel auszurichten.

5. Ansätze für eine Zielgruppenbindung in der Automobilindustrie

Auch wenn Kunden eine der wichtigsten Zielgruppen aus Anbietersicht darstellen, ist die Qualität der Anbieter-Kunden-Beziehungen sicherlich nicht der einzige Faktor, der die Wettbewerbsposition eines Herstellers bestimmt. Auch die Beziehungen zu weiteren Akteuren im Unternehmensumfeld (z.B. zu Lieferanten, zu Händlern, zu Wettbewerbern oder Kooperationspartnern), wie sie ausführlich im Rahmen des Beziehungsmarketing diskutiert werden, können einen nicht unerheblichen Einfluß darauf haben.

Dieser Tatsache versucht das Konzept der Zielgruppenbindung Rechnung zu tragen, indem Überlegungen und Erfahrungen aus dem Bereich der Kundenbindung auf neue Zielgruppen übertragen werden, um andere Akteure, die für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sein können, an das Unternehmen zu binden.

“ Auch wenn Kunden eine der wichtigsten Zielgruppen aus Anbietersicht darstellen, ist die Qualität der Anbieter-Kunden-Beziehungen sicherlich nicht der einzige Faktor, der die Wettbewerbsposition eines Herstellers bestimmt. ”

Unter »Beziehungsmarketing« wird dabei in der Regel der Aufbau von langfristigen Austauschbeziehungen zu ausgewählten Kunden, Zulieferern, Wettbewerbern, Mitarbeitern, Non-Profit-Organisationen und politischen Institutionen in Form von enger Interaktion, Zusammenarbeit und Kooperation durch den Aufbau von strukturellen und sozialen Bindungen zu beiderseitigem Nutzen verstanden (vgl. die Zusammenstellung von Definitionen bei Morris, M. H.; Brunyee, J.; Page, M., 1998, S. 360).

Zur Klassifizierung von Zielgruppen im Unternehmensumfeld können angestrebte Verbesserungsdi-

mensionen herangezogen werden, um die Frage nach bindenswerten Zielgruppen entsprechend der Nutzenüberlegungen aus Sicht eines Herstellers zu beantworten (siehe Abb. 5).

Im Rahmen der Zielgruppenbindung werden also nicht allein die Anbieter-Kunden-Beziehungen betrachtet. Potentielle Kunden, die noch keine eigenen Erfahrungen mit dem Anbieter machen konnten, können sich an bekannten Informationen über Beziehungen des Anbieters zu anderen Akteuren im Unternehmensumfeld orientieren. Anbieter, die beispielsweise mit massivem Stellenabbau oder anderen als negativ empfundenen Aktionen Schlagzeilen machen, vermögen weniger gut, die Öffentlichkeit für sich einzunehmen. Andererseits kann durch Kooperationen mit bekannten und akzeptierten Partnern ein Vertrauensvorschuß erreicht werden. Der Fokus der Zielgruppenbindung richtet sich damit nicht nur auf die Kunden, sondern auf das gesamte externe und interne Unternehmensumfeld. Neben den eigentlichen Kunden kommen in vertikaler Richtung Beziehungen zu Lieferanten und zu den Abnehmern der Kunden in Betracht, während auf der horizontalen Ebene Beziehungen zu Konkurrenten berücksichtigt werden müs-

Angestrebte Verbesserungsdimensionen aus Unternehmenssicht	Bindenswerte Zielgruppen
Umsatz, Gewinn	bestehende Kunden, potentielle Kunden, Zulieferer
qualitativ hochwertige Bauteile und Dienstleistungen	Zulieferer, Dienstleister, Agenturen
Entwicklungspartnerschaften	Wettbewerber, Zulieferer, Anbieter komplementärer Produkte
Kapital	Geldgeber, Aktionäre
positives Bild in der Öffentlichkeit, Imagetransfer	Non-Profit-Organisationen, Partnerunternehmen
Informationen	Kunden, Interessenverbände
Arbeitskraft	Mitarbeiter

Abb. 5: Mögliche Zielgruppen in Abhängigkeit von angestrebten Verbesserungsdimensionen



sen. Daneben können sich bindenswerte Zielgruppen durch laterale Partnerschaften in anderen Branchen oder durch Beziehungen zu sozialen Einrichtungen sowie zu politischen Institutionen ergeben. Die Beziehungen zu einzelnen Akteuren im Unternehmensumfeld sollten dabei nicht isoliert betrachtet werden, da oftmals Wechselwirkungseffekte zu beobachten sind. So zeigt beispielsweise eine Untersuchung in der Automobilindustrie deutliche Parallelen zwischen der Zuliefererzufriedenheit und der Händlerzufriedenheit der einzelnen Hersteller auf (vgl. Meinig, W., 1998, S. 27).

6. Beispiele für Zielgruppenbeziehungen

Welche positiven und negativen Auswirkungen Erfolge oder Mißerfolge bei der Gestaltung enger Partnerschaften haben können, zeigen einige ausgewählte Beispiele aus der Automobilbranche in Abb. 6.

In der Praxis fehlt es oft an der systematischen Gestaltung solcher Partnerschaften im Hinblick auf Art und besondere Aspekte der Zielgruppe der Beziehung (vgl. Morris, M.H.; Brunyee, J.; Page, M., 1998, S. 369).

Für eine Zielgruppenbindung sollten daher zunächst die Partner identifiziert werden, bei denen sich Investitionen in den Aufbau von stabilen gegenseitigen Beziehungen positiv auf die eigenen Unternehmens- und Marketingziele auswirken. Aber selbst wenn die Zielgruppen für Bindungsmaßnahmen abgegrenzt wurden, kann man davon ausgehen, daß verschiedene Zielgruppen – aber auch heterogene Segmente

	Beispiel	Zielgruppe	Maßnahmen/Beziehungscharakteristik	Ziel/Auswirkungen
	Pkw-Anbieter im Luxuswagensegment	Nichtkunden	Sport sponsoring, Social sponsoring, Imagekampagnen	Sympathie und Akzeptanz für die Marke, Vermeidung von sozialem Neid, keine Beeinträchtigung der Produktnutzung für die Käufer (z.B. durch zerkratzten Lack, zerstoebene Reifen)
	Partnerfirmen im Rahmen des Volkswagen-Kundenclubs (z.B. Deutsche Bahn, Hapag-Lloyd, Europcar)	Firmen aus anderen Branchen (mit ähnlicher Kundenstruktur)	Gutschrift von Bonuspunkten durch Partnerunternehmen	Steigerung der Attraktivität des Kundenclubangebots durch bekannte und renommierte Partnerunternehmen
☺	Gemeinsame Entwicklung von Großraumlimousinen durch Fiat (Ulysse), Lancia (Z), Citroën (Evasion) und Peugeot (806) bzw. Ford (Galaxy), VW (Sharan) und Seat (Alhambra)	Wettbewerber	Entwicklungspartnerschaften	Kostensenkung bei der Fahrzeugentwicklung, konkurrenzfähige Produkte
	Tandem bei Daimler-Benz, Entwicklungspartnerschaften mit Lieferanten (vgl. Unkrig, M., 1997, S. 65 ff.)	Zulieferer	Entwicklungspartnerschaften, frühe Einbindung der Lieferanten, offene Kommunikation, vertrauliche Atmosphäre	Kostensenkung, Qualitätsverbesserung, Verkürzung der Entwicklungszeit
☹	Mehrtägiger Produktionsausfall durch Nichtlieferung von Türschlossern (Kiekert) bei Ford im Juni 1998 Neben dem offiziellen Statement (Softwareprobleme) wurde die Unzufriedenheit des Zulieferers mit der Geschäftsbeziehung als Grund vermutet.	Zulieferer	Große Abhängigkeit durch Single sourcing, gesteigertes Risiko durch Unzufriedenheit des Geschäftspartners	Umsatzausfall in Höhe von 200 Mio. DM, längere Wartezeiten für die Kunden Daneben auch negative Auswirkungen für den Zulieferer: Wahrscheinlicher Verlust der alleinigen Zulieferposition in Zukunft auch bei anderen Automobilherstellern aus Angst vor zu großer Abhängigkeit.

Abb. 6: Positive (☺) und negative (☹) Auswirkungen bei der Gestaltung von Zielgruppenbeziehungen

innerhalb einer Zielgruppe – mit ganz unterschiedlichen Maßnahmen angesprochen werden müssen, um die gewünschte Wirkung, die Verbundenheit mit dem Anbieter, zu erzielen. Deshalb stellen die folgenden Fragestellungen Kernprobleme der Zielgruppenbindung dar:

- ◆ Wer soll gebunden werden?
- ◆ Mit welchen Maßnahmen können die Bindungsziele optimiert werden?

Bei der Frage nach den zu bindenden Zielgruppen stehen individuelle Nutzen- und Attraktivitätsüberlegungen im Mittelpunkt, die nicht pauschal beantwortet werden können. Hat man jedoch verschiedene Zielgruppen bestimmt, können Erfahrungen mit den bisherigen Kundenbindungsbemühungen dazu verwendet werden, Hinweise für einen geeigneten Maßnahmeneinsatz zu erhalten.



Ähnlich wie die zuvor beschriebene Vorgehensweise bei der segmentspezifischen Ausrichtung von Kundenbindungsmaßnahmen erscheint es im Hinblick auf die Ausdehnung einer Verbundenheitsstrategie auf beliebige Zielgruppen sinnvoll, zunächst zu ermitteln, welche Faktoren eine Rolle spielen,

damit sich ein Partner mit dem Unternehmen verbunden fühlt. Anschließend können entsprechende Maßnahmen ergriffen werden, die speziell auf diese Faktoren ausgerichtet sind.

Im Gegensatz zur Kundenbindung liegen bezüglich der Einfluß-

faktoren im Rahmen einer Zielgruppenbindung allerdings erst wenig gesicherte Erkenntnisse vor, so daß hier noch ein weites Forschungsgebiet zu erkennen ist, in dem elektronische Medien, leistungsfähige Informationssysteme und Datenanalyseverfahren einen wichtigen Beitrag leisten können.

Literatur

- Bliemel, F. W.; Eggert, A. (1998): Kundenbindung – die neue Sollstrategie, in: Marketing ZFP, 20. Jg. (1998), H. 1, S. 37 - 46.
- Meinig, W. (1998): SSI '98. Zufriedenheit der Automobil-Zuliefererindustrie, in: ZfAW, 1. Jg. (1998), H. 3, S. 26 - 27.
- Morris, M. H.; Brunyee, J.; Page, M. (1998): Relationship Marketing in Practice, in: Industrial Marketing Management, Vol. 27 (1998), S. 359 - 371.
- Peter, S. (1998): Kundenbindung als Marketingziel, in: Absatzwirtschaft, o.Jg. (1998), H. 7, S. 74 - 81.
- Unkrig, M. (1997): Tandem bei Mercedes-Benz, in: Kunde – Partner – Freund, Regionales Forum zur Entwicklung von Kunden- und Lieferantenbeziehungen, VDI-Berichte 1371, o.Jg. (1997), S. 65 - 76.