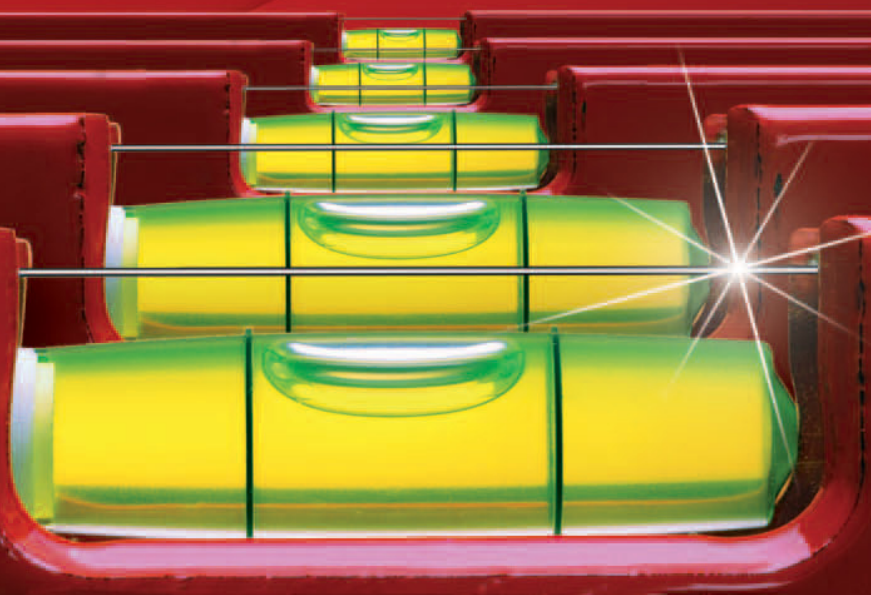


Paul W. Farris  
Neil T. Bendle  
Phillip E. Pfeifer  
David J. Reibstein

# Marketing messbar machen

Die **50** wichtigsten Methoden aus dem  
Marketing, die jeder Manager kennen sollte



„Warum gab es das Buch nicht schon früher?  
*Marketing messbar machen* stellt ein exzellentes Kompendium  
der Kennzahlen dar, die Sie wirklich kennen sollten.“

*Dr. Hans-Willi Schrotff, Bereichsleiter  
Marktforschung/Business Intelligence, Henkel*



# Marktanteil und Kundenanteil

■ Marktanteil	41
■ Relativer Marktanteil und Marktkonzentration	45
■ Markenentwicklungsindex und Produktpartenentwicklungsindex	50
■ Durchdringung	53
■ Bedarfsanteil	57
■ Nutzungsintensitätsindex	61
■ Produktkenntnis, Einstellungen und Nutzung: Kennziffern der Effektehierarchie	63
■ Kundenzufriedenheit und Bereitschaft zur Weiterempfehlung	69
■ Bereitschaft zum Suchen	74

### Kennziffern in diesem Kapitel

Marktanteil	Bedarfsanteil
Relativer Marktanteil	Nutzungsintensitätsindex
Marktkonzentration	Bekanntheitsgrad, Einstellungen und Nutzung
Markenentwicklungsindex	Kundenzufriedenheit
Spartenentwicklungsindex	Bereitschaft zur Weiterempfehlung
Durchdringung	Bereitschaft zum Suchen

» Auf den ersten Blick lässt sich ein Marktanteil nach der einfachen Formel »wir/wir+die anderen« berechnen. Doch daraus ergeben sich eine Fülle von Fragen, beispielsweise: Wer sind »die anderen«? Mit anderen Worten: Wie umfangreich definieren wir die Welt der Wettbewerber? Welche Maßeinheiten verwenden wir? An welcher Stelle der Wertschöpfungskette holen wir uns unsere Daten? Welcher Zeitrahmen liefert uns den maximalen Störabstand? Bei einer Kennziffer, die so wichtig ist und so intensiv auf Änderungen und Tendenzen abgeklopft wird wie der Marktanteil, sind die Antworten auf diese Fragen von allergrößter Bedeutung. In diesem Kapitel sprechen wir diese Themen an und führen überdies Schlüsselkomponenten des Marktanteils ein, darunter den Anteil an der Marktdurchdringung (Penetration Share), den Nutzungsintensitätsindex (Heavy Usage Index) und den Bedarfsanteil (Share of Requirements).

Um die Dynamik des Marktanteils zu sondieren, untersuchen wir Maße für Produktkenntnis (Awareness), Einstellung (Attitude) und Nutzungserwartung (Usage), die der Kunde einer Marke entgegenbringt. Diese Faktoren spielen für den Kunden eine große Rolle bei seiner Entscheidung, eine Marke einer anderen vorzuziehen. Wir behandeln die Zufriedenheit des Kunden mit Produkt und Anbieter, deren Quantifizierung für Marketingspezialisten immer wichtiger wird, und betrachten abschließend Kennziffern, mit denen sich das Ausmaß von Vorlieben und Zufriedenheit des Kunden messen lässt – einschließlich seiner Bereitschaft, eine Marke zu suchen, wenn sie nicht direkt verfügbar ist, und diese Marke an andere weiterzuempfehlen. Marketingleute sehen diese Größen zunehmend als Hauptindikatoren für Änderungen der Marktanteile in der Zukunft.

	Kennziffer	Konstruktion	Bemerkungen	Zweck
2.1	Marktanteil an den Erlösen	Umsatzerlöse in Prozent der Umsatzerlöse des Markts	Wie wird der Marktumfang definiert? Welcher Vertriebsweg wird analysiert? Vor/nach Rabatten? Welcher Zeitraum wird betrachtet?	Maß für die Konkurrenzfähigkeit
2.1	Marktanteil an den verkauften Stückzahlen	Umsatzstückzahlen in Prozent der Umsatzstückzahlen des Markts	Wie wird der Marktumfang definiert? Welcher Vertriebsweg wird analysiert? Welcher Zeitraum wird betrachtet?	Maß für die Konkurrenzfähigkeit
2.2	Relativer Marktanteil	Marktanteil der Marke geteilt durch Marktanteil des größten Wettbewerbers	Kann als Stückzahlen- oder Umsatzanteil ausgedrückt werden	Vergleichende Einschätzung der Marktkraft
2.3	Markenentwicklungsindex	Markenumsatz in einem bestimmten Segment, verglichen mit dem Umsatz der Produktparte auf dem Gesamtmarkt	Betrachtet werden entweder Umsatzstückzahlen oder Umsatzerlöse	Kauf und Konsum der Marke je nach Region oder Segment unterschiedlich
2.3	Spartenentwicklungsindex	Spartenumsatz in einem bestimmten Segment, verglichen mit dem Umsatz der Produktparte auf dem Gesamtmarkt	Betrachtet werden entweder Umsatzstückzahlen oder Umsatzerlöse	Kauf und Konsum der Produktparte je nach Region oder Segment unterschiedlich
2.4, 2.5, 2.6	Aufteilung des Marktanteils	Anteil an der Marktdurchdringung * Anteil am Bedarf * Nutzungsintensitätsindex	Betrachtet werden entweder Umsatzstückzahlen oder Umsatzerlöse. Welcher Zeitraum?	Berechnung des Marktanteils; Wettbewerbsanalyse; Analyse der früheren Trends; Formulierung der Marketingziele

(Fortsetzung)

## Kapitel 2: Marktanteil und Kundenanteil

	Kennziffer	Konstruktion	Bemerkungen	Zweck
2.4	Marktdurchdringung	Käufer einer Produktparte in Prozent der Gesamtbevölkerung	Stückzahl/Erlösbeachtung irrelevant, da auf Bevölkerungszahlen basierend	Misst die Produktpartenakzeptanz bei einer definierten Bevölkerungsgruppe; nützlich zur Beobachtung der Akzeptanz neuer Produktparten
2.4	Marktanteil der Marke	Käufer einer Marke in Prozent der Gesamtbevölkerung	Stückzahl/Erlösbeachtung irrelevant, da auf Bevölkerungszahlen basierend	Misst die Markenakzeptanz bei einer definierten Bevölkerungsgruppe
2.4	Anteil an der Marktdurchdringung	Marktanteil der Marke in Prozent der Marktdurchdringung	Ein Bestandteil der Marktanteilsformel	Verhältnismäßige Akzeptanz der Marke in ihrer Produktparte
2.5	Bedarfsanteil	Käufe der Marke in Prozent der gesamten Anschaffungen in dieser Produktparte durch Käufer dieser Marke	Kann als Stückzahlen- oder Umsatzanteil ausgedrückt werden. Kann selbst dann steigen, wenn der Umsatz sinkt, da die treuesten Kunden übrig bleiben	Zeigt, wie stark die vorhandenen Kunden einer bestimmten Marke an diese Marke gebunden sind
2.6	Nutzungsintensitätsindex	Käufe in dieser Sparte durch Kunden einer Marke, verglichen mit den Käufen, die der Durchschnittskunde in dieser Sparte tätigt	Betrachtet werden entweder Umsatzstückzahlen oder Umsatzerlöse	Zeigt die relative Nutzung einer Produktparte durch Kunden einer bestimmten Marke
2.7	Effekthierarchie	Bekanntheitsgrad, Einstellungen, Vorstellungen; Wichtigkeit; Absicht, das Produkt zu probieren, zu kaufen, zu erproben, wiederholt zu kaufen	Oft wird die genaue Reihenfolge nicht beachtet bzw. umgedreht	Ziele von Marketing und Werbung definieren; Stadien im Entscheidungsprozess des Kunden besser verstehen

(Fortsetzung)

	Kennziffer	Konstruktion	Bemerkungen	Zweck
2.7	Bekanntheitsgrad	Der Prozentsatz der Gesamtbevölkerung, der eine Marke kennt	Wurde die Produktkenntnis abgefragt oder spontan geäußert?	Hinterfragt, wer von der Marke gehört hat
2.7	Top of Mind	Erste in Betracht gezogene Marke	Kann von der neuesten Werbung oder Erfahrung abhängen	Das Hervorstechen einer Marke
2.7	Bekanntheitsgrad der Werbung	Gibt an, wie viel Prozent der Gesamtbevölkerung die Markenwerbung kennt	Kann je nach Terminen, Reichweite und Häufigkeit der Werbung variieren	Eines der Maße für Werbewirkungen; eventuell Indikator für den »Aufmerksamkeitswert« von Werbung
2.7	Produktwissen	Gibt an, wie viel Prozent der Bevölkerung Produktwissen hat bzw. sich an die Werbung erinnert	Keine formale Kennziffer. Handelt es sich um abgefragtes oder spontan geäußertes Produktwissen?	Ausmaß der Produktkenntnis über die bloße Kenntnis des Namens hinaus
2.7	Vorstellungen	Die Kunden-/Verbrauchersicht eines Produkts anhand von Umfrageergebnissen, oft als Einstufung auf einer Skala aufgezeichnet	Kunden/Verbraucher können unterschiedlich starke Überzeugungen mit ihren Vorstellungen verbinden	Wahrnehmung der Merkmale einer Marke
2.7	Kaufabsichten	Wahrscheinlichkeit einer Kaufabsicht	Kaufwahrscheinlichkeit einschätzen, Angaben der Absichten zusammentragen und analysieren (beispielsweise die beiden obersten Kästchen)	Misst die vor dem Kauf vorhandene Kaufneigung
2.7	Kaufgewohnheiten	Kaufhäufigkeit und normale Kaufmenge	Kann bei verschiedenen Einkäufen stark variieren	Hilft bei der Identifikation intensiver Nutzer der Marke

(Fortsetzung)

## Kapitel 2: Marktanteil und Kundenanteil

	Kennziffer	Konstruktion	Bemerkungen	Zweck
2.7	Markentreue	Umfasst Bedarfsanteil, Bereitschaft, mehr zu bezahlen, Bereitschaft zum Suchen	Nicht die »Markentreue« selbst ist eine formale Kennziffer, sondern bestimmte quantifizierbare Aspekte von ihr. Neue Produkteinführungen können den Grad der Markentreue ändern.	Indikator für zu erwartende Basiserlöse
2.7	Beliebtheit	Wird normalerweise durch Einstufungen auf mehreren Skalen angegeben	Korreliert möglicherweise mit Überzeugung	Zeigt die vor dem Kauf vorhandene Vorliebe
2.8	Bereitschaft zur Weiterempfehlung	Wird normalerweise auf einer Skala von 1–5 angegeben	Auswirkung ist nicht linear	Zeigt das Maß der Markentreue, den möglichen Einfluss auf andere
2.8	Kunden-zufriedenheit	Wird normalerweise auf einer Skala von 1–5 angegeben, auf der Kunden ihre Zufriedenheit mit dem Produkt allgemein oder mit einzelnen Merkmalen dokumentieren	Antworten sind subjektiv; zeigt die Ansichten der Bestandskunden, nicht der verlorenen Kunden; Zufriedenheit hängt von den Erwartungen ab.	Zeigt, wie wahrscheinlich es ist, dass der Kunde wiederkommt; Unzufriedenheitsäußerungen zeigen, wo Verbesserungen notwendig sind, um die Markentreue zu fördern.
2.9	Bereitschaft zum Suchen	Prozentsatz der Kunden, die bereit sind, eine Anschaffung zu verschieben, ein anderes Geschäft aufzusuchen oder die Menge zu reduzieren, um die Marke nicht wechseln zu müssen	Schwierig zu ermitteln	Maß für die Wichtigkeit der Distributionsabdeckung

## Marktanteil

Unter einem **Marktanteil** versteht man den Prozentsatz eines Markts (entweder in Stückzahlen oder in Erlösen), der auf eine bestimmte Entität entfällt.

$$\begin{aligned} & \text{Marktanteil an den verkauften Stückzahlen (\%)} \\ &= \frac{\text{Umsatz (\#)}}{\text{Marktvolumen (\#)}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Marktanteil an den Erlösen (\%)} \\ &= \frac{\text{Umsatzerlöse (€)}}{\text{Marktvolumen (€)}} \end{aligned}$$

Marketingleute müssen in der Lage sein, Umsatzziele als Marktanteil auszudrücken, da daran erkennbar wird, ob Prognosen erreicht werden können, indem man mit dem Markt wächst oder indem man Marktanteile von Wettbewerbern erobert. Letzteres ist fast immer schwieriger zu erreichen. Im Wettbewerb wird jede Änderung eines Marktanteils genau registriert, was oft zu strategischen oder taktischen Anpassungen führt.

**Zweck:** Schlüsselindikator für Wettbewerbsfähigkeit

Der Marktanteil zeigt, wie gut sich ein Unternehmen im Wettbewerb behauptet. Wer diese Kennziffer mit den Änderungen der Umsatzerlöse kombiniert, kann die primäre und die selektive Nachfrage am Markt besser einschätzen und somit nicht nur das Wachstum oder den Rückgang des Gesamtmarktvolumens beurteilen, sondern auch Tendenzen der Kunden, sich für den einen oder den anderen Wettbewerber zu entscheiden. Eine Umsatzsteigerung aufgrund einer Zunahme der Nachfrage (Wachstum des Gesamtmarktvolumens) ist normalerweise weniger kostspielig und rentabler als die Eroberung eines Marktanteils der Wettbewerber. Umgekehrt können Marktanteilsverluste ein Zeichen für ernste, langanhaltende Probleme sein, die strategische Anpassungen erforderlich machen. Unternehmen, deren Marktanteile unter einem bestimmten Niveau liegen, sind vielleicht gar nicht lebensfähig. In ähnlicher Weise können die Marktanteilstendenzen einzelner Produkte innerhalb der Produktpalette eines Unternehmens Frühindikatoren für zukünftige Chancen oder Probleme sein.



### Konstruktion

**Marktanteil:** der Prozentsatz eines Markts, der auf eine Firma entfällt

**Marktanteil an den verkauften Stückzahlen:** von einem Unternehmen verkaufte Einheiten in Prozent des gesamten Marktvolumens, gemessen in denselben Einheiten

Marktanteil an den verkauften Stückzahlen (%)

$$= \frac{\text{Umsatz (\#)}}{\text{Marktvolumen (\#)}}$$

Diese Formel kann man natürlich umstellen, um entweder die Umsatzstückzahlen oder das Gesamtmarktvolumen in Umsatzstückzahlen aus den anderen beiden Variablen abzuleiten:

Umsatzstückzahlen (#)

$$= \text{Marktanteil (\%)} * \text{Marktvolumen (\#)}$$

Gesamtmarktvolumen in Umsatzstückzahlen (#)

$$= \frac{\text{Umsatz (\#)}}{\text{Marktanteil (\%)}}$$

**Marktanteil an den Erlösen:** Dieser unterscheidet sich vom Marktanteil an den verkauften Stückzahlen insofern, als er die Preise widerspiegelt, zu denen die Güter verkauft werden. Der relative Preis lässt sich einfach als Marktanteil an den Erlösen dividiert durch den Marktanteil an den verkauften Stückzahlen berechnen (siehe Abschnitt 7.1).

Marktanteil an den Erlösen (%)

$$= \frac{\text{Umsatzerlöse (€)}}{\text{Marktvolumen (€)}}$$

Wie beim Marktanteil an den verkauften Stückzahlen kann auch beim Marktanteil an den Erlösen die Gleichung umgestellt werden, um entweder die Umsatzerlöse oder das Gesamtmarktvolumen in Umsatzerlösen aus den anderen beiden Variablen abzuleiten.

## Datenquellen, Komplikationen und Warnhinweise

**Einen Markt zu definieren ist immer ein schwieriges Unterfangen:** Definiert ein Unternehmen seinen Markt zu breit, kann es den Fokus einbüßen; definiert es ihn zu eng, kann es Chancen verpassen und Gefahren übersehen. Um nicht in die Falle zu gehen, sollten Sie als Erstes Ihren Marktanteil in Form von Umsatzstückzahlen oder Erlösen bezogen auf eine Liste von Wettbewerbern, Produkten, Vertriebskanälen, Regionen, Kunden und Zeiträumen berechnen. So können Sie beispielsweise errechnen, dass Sie »im Lebensmitteleinzelhandel in Bayern bezogen auf die Umsatzerlöse der führende Anbieter von tiefgekühlten italienischen Vorspeisen« sind.

**Die Datenparameter müssen sorgfältig definiert werden:** Auch wenn der Marktanteil womöglich die wichtigste Marketingkennziffer überhaupt ist, gibt es für ihn keine allgemein anerkannte Berechnungsmethode. Das ist schlecht, da unterschiedliche Methoden nicht nur verschiedene Marktanteilsberechnungen für einen bestimmten Zeitpunkt, sondern auch sehr unterschiedliche langfristige Trends ergeben können. Diese Diskrepanzen haben unterschiedliche Gründe: Der Marktanteil kann unterschiedlich betrachtet werden (in Stückzahlen oder in Euro); Daten lassen sich an unterschiedlichen Punkten des Vertriebswegs erheben (Herstellerlieferungen oder Kundenkäufe); der Markt kann unterschiedlich definiert werden (Reichweite des Wettbewerbs) und nicht zuletzt sind Messfehler möglich. In der Situationsanalyse vor einer strategischen Entscheidung müssen Manager diese Abweichungen kennen und erklären können.

Die Wettbewerbsdynamik in der Automobilindustrie im Allgemeinen und bei General Motors im Besonderen zeigt, wie kompliziert es ist, den Marktanteil zu quantifizieren:

*»Nachdem der Marktanteil in den ersten beiden Monaten des Jahres von 27,2% auf 24,9% abgesackt ist – das niedrigste Niveau, seitdem das Unternehmen 1998 durch einen zweimonatigen Streik geschlossen wurde –, erwartet der GM-Konzern insgesamt im ersten Quartal einen Nettoverlust in Höhe von 846 Millionen Euro.«<sup>1</sup>*

Ein Marketingmanager, der diese Nachricht in einer Ausgabe der Business Week von 2005 liest, könnte sofort eine Reihe von Fragen stellen:

- Wurde der Marktanteil in Stückzahlen (Fahrzeuge) oder Erlösen (Euro) gemessen?
- Gilt dieser Trend bei GM sowohl für die Stückzahlen als auch für den Marktanteil an den Erlösen?
- Wurde der Marktanteil an den Erlösen vor oder nach Rabatten und Preisnachlässen berechnet?
- Beziehen sich die zugrunde liegenden Umsatzdaten auf Lieferungen des Herstellers, die sich direkt in der GuV-Rechnung niederschlagen, oder auf den Verbraucherumsatz? (Dazwischen liegt noch der Lagerbestand der Autohäuser.)
- Wird der Marktanteilsverlust durch einen entsprechenden prozentualen Umsatzrückgang gespiegelt oder hat sich das Marktvolumen insgesamt geändert?

Sie müssen entscheiden können, ob ein Marktanteil auf Werkslieferungen, Lieferungen in Vertriebskanälen, Einzelhandelsumsätzen, Kundenbefragungen oder einer anderen Datenquelle basiert. Gelegentlich beruhen Marktanteilszahlen auch auf unterschiedlichen Daten (beispielsweise dann, wenn die tatsächlichen Lieferungen eines Unternehmens zu Umfrageschätzungen des Umsatzes der Wettbewerber ins Verhältnis gesetzt werden). Wenn nötig, müssen Sie auch Anpassungen wegen Unterschieden in den Vertriebskanälen vornehmen.

**Der betrachtete Zeitraum hat Einfluss auf den Störabstand:** Wenn Sie kurzfristige Marktkräfte beobachten, wie beispielsweise Auswirkungen einer Promotion oder Preisänderung, messen Sie Ihren Marktanteil über einen kurzen Zeitraum hinweg. Allerdings bringen solche Kurzfristbeobachtungen einen geringen Störabstand mit sich. Dagegen liefern Betrachtungen über längere Zeiträume hinweg zwar stabilere Daten, sie können jedoch wichtige Änderungen am Markt verwischen, wenn diese erst kürzlich eingetreten sind. Dieses Prinzip gilt auch für die Sammlung von Daten über geografische Gebiete, verschiedene Arten von Vertriebskanälen oder Kunden. Wenn Sie Märkte und Zeiträume für eine Analyse auswählen, müssen Sie diese optimieren, um die Art von Signal herauszufiltern, die am wichtigsten ist.

**Die Daten über Marktanteile sind möglicherweise verzerrt:** Daten über Marktanteile können Sie unter anderem sammeln, indem Sie in Marktstudien ermitteln, wie weit Kunden Ihr Produkt nutzen (siehe Abschnitt 2.7). Doch bei der Interpretation dieser Daten müssen Sie bedenken, dass Marktanteile, die nicht durch Zählung, sondern durch Berichte ermittelt werden, meistens zu Gunsten der bekannteren Marken verzerrt sind.

### Verwandte Kennziffern und Konzepte

**Zielmarkt:** der Teil des Gesamtmarktvolumens, für den das Unternehmen im Wettbewerb steht. Das kann bestimmte Regionen oder Produkttypen ausschließen. Da beispielsweise Ryan Air Mitte 2005 nicht die USA anflug, zählten die USA auch nicht zum Zielmarkt dieser Airline.

### Relativer Marktanteil und Marktkonzentration

Der **relative Marktanteil** ist der Marktanteil, den eine Marke eines Unternehmens im Vergleich zu seinen größten Wettbewerbern besetzt.

$$\begin{aligned} & \text{Relativer Marktanteil (I) (\%)} \\ & = \frac{\text{Marktanteil Marke (€,\#)}}{\text{Marktanteil des größten Wettbewerbers (€,\#)}} \end{aligned}$$

Die **Marktkonzentration**, eine verwandte Kennziffer, gibt an, in welchem Ausmaß eine vergleichsweise kleine Zahl von Unternehmen einen großen Teil des Markts besetzt.

Diese Kennziffern sind nützlich, um die relative Positionierung eines Unternehmens oder einer Marke auf verschiedenen Märkten zu beurteilen und um die Art und das Ausmaß des Wettbewerbs in diesen Märkten einzuschätzen.

**Zweck:** den Erfolg eines Unternehmens oder einer Marke und die Marktposition einschätzen

Ein Unternehmen mit einem Marktanteil von 25% wäre in manchen Märkten ein mächtiger Marktführer, würde aber in anderen weit abgeschlagen auf Rang zwei landen. Der relative Marktanteil ist eine gute Möglichkeit, den Marktanteil eines Unternehmens oder einer Marke mit dem der wichtigsten Wettbewerber zu vergleichen, sodass Marketingmanager ihre relative Marktposition über verschiedene Produktmärkte hinweg vergleichen können. Der relative Marktanteil gewinnt zunehmend an Bedeutung, da Studien – seien sie auch kontrovers – gezeigt haben, dass größere Unternehmen in einem Markt tendenziell rentabler arbeiten als ihre Wettbewerber. Diese Kennziffer wurde durch die Boston Consulting Group in der berühmten Matrix »Relativer Marktanteil und Marktwachstum« (Abbildung 2.1) populär gemacht.

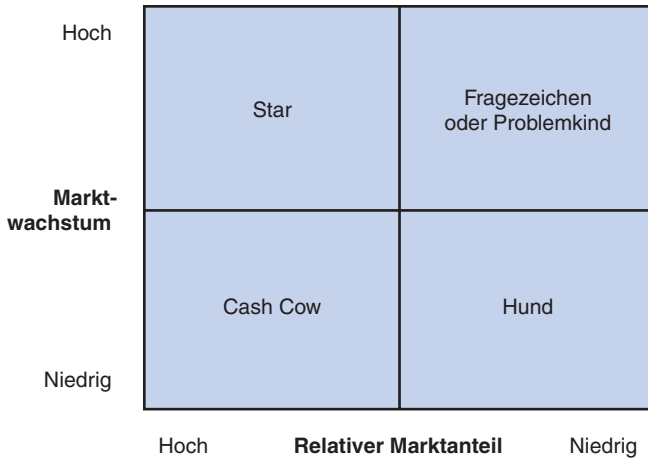


Abbildung 2.1: Die BCG-Matrix

In dieser so genannten **BCG-Matrix** stellt eine Achse den relativen Marktanteil dar, der ein Surrogat für die Wettbewerbskraft ist. Die andere Achse repräsentiert das Marktwachstum, ein Surrogat für das Potenzial. In jeder dieser Dimensionen werden die Produkte hoch oder niedrig in einem der vier Quadranten eingestuft. In der traditionellen Interpretation dieser Matrix werden Produkte mit hohem relativen Marktanteil in Wachstumsmärkten als Stars eingestuft, was nahelegt, dass sie mit kräftigen Investitionen gefördert werden sollten. Das hierzu notwendige Kapital steuern die Cash Cows bei, also Produkte mit relativ hohem Marktanteil in Märkten mit geringem Wachstum. Als Problemkinder eingestufte Produkte haben vielleicht Potenzial für zukünftiges Wachstum, besetzen aber zurzeit schwache Wettbewerbspositionen. Das Schlusslicht bilden die Hunde, Produkte, die weder eine starke Wettbewerbsposition noch Wachstumspotenzial aufweisen.

### Konstruktion

$$\begin{aligned} \text{Relativer Marktanteil (I)} \\ &= \frac{\text{Marktanteil Marke (€, \#)}}{\text{Marktanteil des größten Wettbewerbers (€, \#)}} \end{aligned}$$

Ein relativer Marktanteil kann auch als Markenumsatz (#,€) dividiert durch den Umsatz des größten Wettbewerbers (#,€) errechnet werden, da

der gemeinsame Faktor, die Umsätze (oder Erlöse) des Gesamtmarkts, herausgekürzt werden kann.

**BEISPIEL** Der Markt für kleine Stadtflitzer besteht aus fünf Wettbewerbern (siehe Tabelle 2.1).

	Verkaufte Einheiten (in tausend)	Erlöse (in tausend)
Zipper	25	€375.000
Twister	10	€200.000
A-One	7,5	€187.500
Bowlz	5	€125.000
Chien	2,5	€50.000
Gesamtmarktvolumen	50	€937.500

Tabelle 2.1: Markt für kleine Stadtflitzer in den USA

Auf dem US-amerikanischen Markt für Kleinwagen kann ein Manager von A-One den Marktanteil seines Unternehmens im Verhältnis zu dem seiner größten Wettbewerber auf der Grundlage von Erlösen oder Umsatzstückzahlen ermitteln.

Auf Stückzahlen bezogen verkauft A-One 7.500 Autos pro Jahr, der Marktführer Zipper hingegen 25.000. Der relative Marktanteil von A-One beträgt also mengenmäßig  $7.500/25.000$  oder 0,30. Wir gelangen zu demselben Ergebnis, wenn wir zuerst den Marktanteil von A-One ( $7.500/50.000 = 15\%$ ) und den von Zipper ( $25.000/50.000 = 50\%$ ) errechnen und dann den von A-One durch den von Zipper teilen ( $15/50 = 30\%$ ).

Bezogen auf die Erlöse setzt A-One jährlich Autos im Werte von € 187,5 Millionen um, der Marktführer Zipper dagegen für € 375 Millionen. Der relative Marktanteil bezogen auf die Erlöse beträgt bei A-One  $€ 187,5 \text{ Mio} / € 375 \text{ Mio}$ , also 50%. Wegen seiner vergleichsweise teuren Autos ist der relative Marktanteil von A-One in Erlösen größer als in Stückzahlen.

### Verwandte Kennziffern und Konzepte

**Marktkonzentration:** gibt an, in welchem Maße sich eine relativ kleine Zahl von Unternehmen den größten Teil des Markts aufteilen. Wird auch als Konzentrationsquote bezeichnet und normalerweise für die drei oder vier größten Unternehmen am Markt berechnet.<sup>2</sup>

**Drei-(Vier-)Unternehmens-Konzentrationsquote:** die Summe der Marktanteile der drei (vier) größten Wettbewerber auf einem Markt

**BEISPIEL** Auf dem Kleinwagenmarkt setzt sich die Drei-Unternehmens-Konzentrationsquote aus den Marktanteilen der drei größten Wettbewerber zusammen, nämlich Zipper, Twister und A-One (siehe Tabelle 2.2).

	Verkaufte Einheiten (in tausend)	Marktanteil an Stückzahlen	Erlöse (in tausend)	Marktanteil an Erlösen
Zipper	25	50%	€375.000	40,0%
Twister	10	20%	€200.000	21,3%
A-One	7,5	15%	€187.500	20,0%
Bowlz	5	10%	€125.000	13,3%
Chien	2,5	5%	€50.000	5,3%
Gesamtmarktvolumen	50	100%	€937.500	100%

Tabelle 2.2: Marktanteile: Kleine Stadtflitzer

Auf Stückzahlen bezogen beträgt die Drei-Unternehmens-Konzentrationsquote  $50\% + 20\% + 15\% = 85\%$ .

Bezogen auf die Erlöse beträgt sie  $40\% + 21,3\% + 20\% = 81,3\%$ .

**Herfindahl-Index:** eine Marktkonzentrationskennziffer, die durch Addition der Quadrate der einzelnen Marktanteile aller Wettbewerber in einem Markt abgeleitet wird. Als Summe der Quadrate steigt dieser Index in Märkten an, die von großen Wettbewerbern dominiert werden.

**BEISPIEL** Der Herfindahl-Index hebt die Marktkonzentration auf dem Markt für Kleinwagen drastisch hervor (siehe Tabelle 2.3).

	Verkaufte Einheiten (in tausend)	Marktanteil an Stückzahlen	Herfindahl-Index	Erlöse (in tausend)	Erlösanteil	Herfindahl-Index
Zipper	25	50%	0,25	€375.000	40%	0,16
Twister	10,0	20%	0,04	€200.000	21%	0,0455
A-One	7,5	15%	0,0225	€187.500	20%	0,04
Bowlz	5	10%	0,01	€125.000	13%	0,0178
Chien	2,5	5%	0,0025	€50.000	5%	0,0028
Gesamtmarktvolumen	50,0	100%	0,325	€937.500	100%	0,2661

Tabelle 2.3: Berechnung des Herfindahl-Index für kleine Stadtflitzer

In der Stückzahlenbetrachtung ist der Herfindahl-Index gleich dem Quadrat des Marktanteils an den verkauften Stückzahlen des Zipper ( $50\% \wedge 2 = 0,25$ ) plus dem des Twister ( $20\% \wedge 2 = 0,04$ ) plus denen des A-One, Bowlz und Chien = 0,325.

Auf Basis der Erlöse ist der Herfindahl-Index das Quadrat des Marktanteils an den Erlösen des Zipper ( $40\% \wedge 2 = 0,16$ ) plus denen aller seiner Wettbewerber = 0,2661.

Wie der Herfindahl-Index zeigt, ist der Kleinwagenmarkt in der Stückzahlenbetrachtung etwas stärker konzentriert als in der Umsatzbetrachtung. Das hat einen simplen Grund: Von den teureren Fahrzeugen werden einfach weniger Stück verkauft.

Hinweis: Der Herfindahl-Index wäre für eine gegebene Anzahl Wettbewerber am niedrigsten, wenn die Marktanteile gleichmäßig verteilt wären. In einer von fünf Unternehmen dominierten Branche würden gleiche Marktanteile beispielsweise einen Herfindahl-Index von  $5 * (20\% \wedge 2) = 0,2$  ergeben.



### Datenquellen, Komplikationen und Warnhinweise

Wie immer sind auch hier die richtige Marktdefinition und die Verwendung von Zahlen, die auch wirklich vergleichbar sind, eine absolute Grundbedingung für aussagekräftige Ergebnisse.

### Verwandte Kennziffern und Konzepte

**Marktanteils-Ranking:** die Ordinalposition einer Marke in ihrem Markt, wenn die Wettbewerber nach Größe geordnet werden. Nummer 1 ist der größte Wettbewerber.

**Anteil an der Produktparte:** Diese Kennziffer wird wie der Marktanteil berechnet, zeigt aber den Marktanteil innerhalb eines bestimmten Einzelhandelsunternehmens oder einer Klasse von Einzelhandelsunternehmen an (beispielsweise Supermärkte).

## Markenentwicklungsindex und Produktpartenentwicklungsindex

Der **Markenentwicklungsindex** (auch Brand Development Index, BDI) gibt an, wie gut sich eine Marke in einer bestimmten Kundengruppe verglichen mit dem Durchschnitt aller Verbraucher behauptet.

$$\begin{aligned} & \text{Markenentwicklungsindex (I)} \\ &= \frac{\text{Markenumsatz Gruppe (\#) / Haushalte Gruppe (\#)}}{\text{Markenumsatz gesamt (\#) / Haushalte gesamt (\#)}} \end{aligned}$$

Der **Spartenentwicklungsindex** (Category Development Index, CDI) bemisst die Umsatzleistung einer Sparte von Gütern oder Dienstleistungen verglichen mit ihrer durchschnittlichen Performance bezogen auf alle Verbraucher.

$$\begin{aligned} & \text{Spartenentwicklungsindex (I)} \\ &= \frac{\text{Spartenumsatz Gruppe (\#) / Haushalte Gruppe (\#)}}{\text{Spartenumsatz gesamt (\#) / Haushalte gesamt (\#)}} \end{aligned}$$

Die Indizes für Marken- und Spartenentwicklung helfen beim besseren Verständnis bestimmter Kundensegmente im Verhältnis zum Gesamtmarkt. Hier werden diese Indizes zwar im Hinblick auf Haushalte definiert, aber man könnte sie ebensogut für Kunden, Konten, Unternehmen oder andere Einheiten berechnen.

**Zweck:** besser verstehen, wie sich eine Marke oder Produktparte in den einzelnen Kundengruppen bewährt

Der Marken- und der Spartenentwicklungsindex helfen bei der Erkennung starker und schwacher (demografischer oder geografischer) Segmente für bestimmte Marken oder Sparten von Gütern und Dienstleistungen. Beispielsweise könnte man anhand des Spartenentwicklungsindex erkennen, dass die Leute im mittleren Westen Amerikas pro Kopf doppelt so viele CDs mit Country- und Westernmusik kaufen wie der Rest von Amerika, während Verbraucher an der Ostküste diesbezüglich unter dem Landesdurchschnitt liegen. Diese Informationen wären nützlich für die Planung eines Werbefeldzugs für einen neuen Country- und Westernsänger. Wenn Sie im umgekehrten Fall feststellen, dass ein Produkt einen niedrigen Markenentwicklungsindex in einem Segment aufweist, das für die betreffende Produktparte einen hohen Spartenentwicklungsindex hat, so können Sie hinterfragen, warum sich die Marke in einem so vielversprechenden Segment nicht besser behauptet.

### Konstruktion

**Markenentwicklungsindex (BDI) (I):** zeigt an, wie gut sich eine Marke in einem gegebenen Marktausschnitt im Verhältnis zu ihrer Performance im Gesamtmarkt behauptet.

$$\begin{aligned} & \text{Markenentwicklungsindex (BDI) (I)} \\ &= \frac{\text{Markenumsatz Gruppe (\#)} / \text{Haushalte Gruppe (\#)}}{\text{Markenumsatz gesamt (\#)} / \text{Haushalte gesamt (\#)}} \end{aligned}$$

Der Markenentwicklungsindex ist ein Maß für den Markenumsatz pro Person oder pro Haushalt in einer bestimmten demografischen Gruppe oder einer Region, verglichen mit dem Durchschnittsumsatz pro Person oder Haushalt bezogen auf den Gesamtmarkt. Um seine Nutzung zu illustrieren: Man könnte vermuten, dass der Pro-Kopf-Umsatz von Speiseeis der Marke Ben & Jerry im US-Bundesstaat Vermont, aus dem diese Marke stammt, größer ist als im Rest der USA. Indem Sie den Markenentwicklungsindex für Ben & Jerry-Eis für Vermont errechnen, können Sie diese Hypothese mit harten Zahlen untermauern.

**BEISPIEL** Oaties ist ein kleiner Hersteller von Frühstücksflocken. An Haushalte ohne Kinder wird wöchentlich ein Paket pro 100 Haushalte verkauft. Bezogen auf die Gesamtbevölkerung ist es aber ein Paket pro 80 Haushalte. Also wird in kinderlosen Haushalten 1/100 Paket, insgesamt jedoch 1/80 Paket pro Woche konsumiert.

$$\begin{aligned} & \text{Markenentwicklungsindex (BDI) (I)} \\ & = \frac{\text{Markenumsatz / Haushalt}}{\text{Markenumsatz gesamt / Haushalt}} = \frac{1/100}{1/80} = 0,8 \end{aligned}$$

Oaties schlägt sich also im Segment der Kinderlosen etwas schlechter als im Gesamtmarkt.

**Spartenentwicklungsindex (CDI) (I):** zeigt an, wie gut sich eine Sparte in einem gegebenen Marktausschnitt im Verhältnis zu ihrer Performance im Gesamtmarkt behauptet.

$$\begin{aligned} & \text{Spartenentwicklungsindex (I)} \\ & = \frac{\text{Spartenumsatz Gruppe (\#) / Haushalte Gruppe (\#)}}{\text{Spartenumsatz gesamt (\#) / Haushalte gesamt (\#)}} \end{aligned}$$

Der Spartenentwicklungsindex, der dem Markenentwicklungsindex konzeptionell ähnelt, zeigt an, wo eine Produktparte gemessen an ihrer sonstigen Performance Stärken oder Schwächen hat. Zum Beispiel weist Boston einen hohen Pro-Kopf-Verbrauch an Speiseeis auf und in Bayern bzw. Irland wird mehr Bier getrunken als im Iran.

### Datenquellen und Komplikationen

Zur Berechnung eines Marken- oder Spartenentwicklungsindex ist die genaue Definition des betrachteten Segments von größter Wichtigkeit. Segmente sind oft geografisch begrenzt, können jedoch in jeder Weise definiert werden, für die Daten verfügbar sind.

### Verwandte Kennziffern und Konzepte

Der Begriff Spartenentwicklungsindex wird auch auf den Einzelhandel angewandt. Hier gibt dieser Index an, in welchem Maße ein Einzelhandelsunternehmen eine Produktparte gegenüber den anderen hervorhebt.

$$\begin{aligned} & \text{Spartenentwicklungsindex (I)} \\ & = \frac{\text{Anteil des Einzelhändlers am Spartenumsatz (\%)}}{\text{gesamter Marktanteil des Einzelhändlers (\%)}} \end{aligned}$$

In dieser Bedeutung ähnelt der Begriff der Produktparten-Performancequote (siehe Abschnitt 6.6).

## Durchdringung

Die **Durchdringung** (Penetration) ist ein Maß für die Beliebtheit einer Marke oder Produktparte. Sie ist definiert als die Anzahl der Leute, die eine Marke oder Produktparte mindestens einmal in einem gegebenen Zeitraum kaufen, geteilt durch die Bevölkerungszahl des betreffenden Markts.

$$\text{Marktdurchdringung (\%)} = \frac{\text{Spartenkunden (\#)}}{\text{Gesamtbevölkerung (\#)}}$$

$$\text{Marktanteil Marke (\%)} = \frac{\text{Markenkunden (\#)}}{\text{Gesamtbevölkerung (\#)}}$$

$$\text{Anteil Marktdurchdringung (\%)} = \frac{\text{Marktanteil Marke (\%)}}{\text{Marktdurchdringung (\%)}}$$

$$\text{Anteil Marktdurchdringung (\%)} = \frac{\text{Markenkunden (\#)}}{\text{Spartenkunden (\#)}}$$

Oft muss ein Manager entscheiden, welches der bessere Weg zu mehr Umsatz ist: Soll er versuchen, vorhandene Kunden einer Produktparte vom Wettbewerb abzuziehen, oder soll er die gesamte Käuferschaft der Produktparte erweitern, indem er völlig neue Kunden erschließt. Die Kennziffern für die Marktdurchdringung können Hinweise geben, welche Strategie geeignet ist, und Managern helfen, ihren Erfolg zu beurteilen. Dieselben Gleichungen können übrigens auch für die Nutzung statt des Kaufs eines Produkts verwendet werden.

### Konstruktion

**Durchdringung:** der Anteil der Menschen im Zielmarkt, die (zumindest einmal im Beobachtungszeitraum) eine Marke oder ein Produkt einer Sparte gekauft haben.

$$\text{Marktdurchdringung (\%)} = \frac{\text{Spartenkunden (\#)}}{\text{Gesamtbevölkerung (\#)}}$$

$$\text{Marktanteil der Marke (\%)} = \frac{\text{Markenkunden (\#)}}{\text{Gesamtbevölkerung (\#)}}$$

Zwei Schlüsselindikatoren für die »Beliebtheit« eines Produkts sind die Durchdringungsrate und der Durchdringungsanteil. Die Durchdringungsrate (auch als Durchdringung, Marktanteil der Marke oder Marktdurchdringung bezeichnet) gibt an, wie viel Prozent der betrachteten Bevölkerung eine Marke oder ein Produkt einer Sparte mindestens einmal im Betrachtungszeitraum gekauft hat.

**BEISPIEL** In einem Monat haben auf einem Markt, der 10.000 Haushalte umfasst, 500 Haushalte Ungeziefer spray der Marke »Big Bomb« gekauft.

$$\begin{aligned} &\text{Marktanteil der Marke »Big Bomb«} \\ &= \frac{\text{Big Bomb-Kunden}}{\text{Gesamtbevölkerung}} = \frac{500}{10.000} = 5\% \end{aligned}$$

Der Anteil einer Marke an der Marktdurchdringung wird im Gegensatz zur Durchdringungsrate durch Vergleich der Kunden dieser Marke mit der Anzahl der Kunden der betreffenden Produktparte in dem betreffenden Gesamtmarkt ermittelt. Auch hier muss ein Kunde, um als solcher zu gelten, die Marke oder Produktparte mindestens einmal im Beobachtungszeitraum gekauft haben.

$$\text{Anteil Marktdurchdringung (\%)} = \frac{\text{Marktanteil Marke (\%)}}{\text{Marktdurchdringung (\%)}}$$

**BEISPIEL** In dem Monat, in dem 500 Haushalte das Ungezieferspray der Marke »Big Bomb« kauften, haben 2.000 Haushalte mindestens ein Produkt irgendeiner Marke in dieser Produktparte erworben. Also können wir den Anteil von »Big Bomb« an der Marktdurchdringung errechnen.

$$\begin{aligned} & \text{Anteil Marktdurchdringung, Big Bomb} \\ &= \frac{\text{Big Bomb-Kunden}}{\text{Spartenkunden}} = \frac{500}{2.000} = 25\% \end{aligned}$$

### Aufteilung des Marktanteils

**Verhältnis von Anteil an der Marktdurchdringung zu Marktanteil:** Der Marktanteil kann als Produkt von drei Faktoren berechnet werden: Anteil an der Marktdurchdringung, Bedarfsanteil und Nutzungsintensitätsindex.

$$\begin{aligned} & \text{Marktanteil (\%)} \\ &= \text{Anteil Marktdurchdringung (\%)} \\ & \quad * \text{Bedarfsanteil (\%)} \\ & \quad * \text{Nutzungsintensitätsindex (I)} \end{aligned}$$

**Bedarfsanteil:** der Prozentsatz des Kundenbedarfs in einer Produktparte, der durch eine bestimmte Marke oder ein Produkt gedeckt wird (siehe Abschnitt 2.5)

**Nutzungsintensitätsindex:** gibt an, wie stark die Benutzer eines spezifischen Produkts auch die gesamte zugehörige Produktparte nutzen (siehe Abschnitt 2.6)

Ein Manager, der diese Zusammenhänge kennt, kann anhand der Aufteilung des Marktanteils, wenn er die anderen Größen kennt, den Anteil an der Marktdurchdringung berechnen.

$$\begin{aligned} & \text{Anteil Marktdurchdringung (\%)} \\ &= \frac{\text{Marktanteil (\%)}}{\text{Nutzungsintensitätsindex (I) * Bedarfsanteil (\%)}} \end{aligned}$$

**BEISPIEL** Die Frühstücksflockenmarke »Eat Wheats« hat in Urbanopolis einen Marktanteil von 6%. Der Nutzungsintensitätsindex für »Eat Wheats« beträgt in Urbanopolis 0,75 und der Bedarfsanteil 40%. Aus diesen Daten können wir den Anteil an der Marktdurchdringung für »Eat Wheats«-Flocken in Urbanopolis ermitteln:

$$\begin{aligned} & \text{Anteil Marktdurchdringung (\%)} \\ &= \frac{\text{Marktanteil (\%)}}{\text{Nutzungsintensitätsindex (I) * Bedarfsanteil (\%)}} = \frac{6\%}{0,30} = 20\% \end{aligned}$$

### Datenquellen, Komplikationen und Warnhinweise

Der Zeitraum, über den ein Unternehmen die Durchdringung misst, kann die Durchdringungsrate massiv beeinflussen. So werden beispielsweise im Putzmittelmarkt selbst die beliebtesten Produkte nicht wöchentlich gekauft. Je kürzer der Zeitraum, in dem die Durchdringung gemessen wird, desto mehr sinkt im Allgemeinen die Durchdringungsrate. Dagegen ist der Anteil an der Marktdurchdringung von dieser Dynamik weniger stark betroffen, da er einen Vergleich zwischen Marken zieht: Bei dieser Betrachtungsweise kann sich die Verkürzung der Zeiträume relativ gleichmäßig auswirken.

### Verwandte Kennziffern und Konzepte

**Gesamtzahl der aktiven Kunden:** die Kunden (Accounts), die mindestens einmal im gegebenen Zeitraum etwas gekauft haben. In der Betrachtung auf Markenebene ist dies das gleiche wie der Marktanteil der Marke. Der Terminus wird oft abgekürzt als Gesamtzahl der Kunden verwendet, doch dies ist unpassend, wenn zwischen Bestandskunden und Exkunden unterschieden werden soll. Dieses Konzept wird in Abschnitt 5.1 noch eingehender erläutert (Kunden mit einer spezifischen Aktualität).

**Annehmer:** Kunden, die geneigt sind, ein Produkt und seine Vorteile zu akzeptieren; das Gegenteil von Ablehner

**Ausprobierer:** der Prozentsatz einer Bevölkerung, der eine Marke irgendwann einmal ausprobiert hat (Erprobung wird in Abschnitt 4.1 genauer erläutert)

## Bedarfsanteil

Der Bedarfsanteil, auch »Anteil an den Konsumausgaben« genannt, wird ausschließlich anhand von Käufern einer bestimmten Marke berechnet. In dieser Gruppe stellt diese Kennziffer den Prozentsatz der Käufe in der Produktparte dar, der auf die betreffende Marke entfällt.

$$\begin{aligned} & \text{Bedarfsanteil an den Erlösen (\%)} \\ & = \frac{\text{Käufe der Marke (\#)}}{\text{Alle Käufe von Markenkunden in Produktparte (\#)}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Bedarfsanteil an den Stückzahlen (\%)} \\ & = \frac{\text{Käufe der Marke (€)}}{\text{Alle Käufe von Markenkunden in Produktparte (€)}} \end{aligned}$$

Viele Marketingleute betrachten den Bedarfsanteil als Schlüsselgröße für die Markentreue. Diese Kennziffer kann dem Unternehmen helfen, zu entscheiden, ob es Ressourcen aufwenden soll, um eine Produktparte zu erweitern, dem Wettbewerb Kunden abzunehmen oder den Bedarfsanteil bei seinen Bestandskunden zu erhöhen. Der Bedarfsanteil ist im Grunde der Marktanteil einer Marke in einem Markt, der ganz eng auf die Leute begrenzt ist, die diese Marke bereits gekauft haben.

**Zweck:** besser verstehen, wie der Marktanteil entsteht, unter Berücksichtigung der Breite und Tiefe des Kaufverhaltens des Verbrauchers sowie seiner relativen Nutzung der Produktparte (intensive Nutzer/größere Kunden versus geringfügige Nutzer/kleinere Kunden)

### Konstruktion

**Bedarfsanteil:** der Anteil einer Marke an den Käufen in ihrer Produktparte, und zwar ausschließlich bei den Kunden, die bereits Käufer dieser Marke waren. Wird auch als Anteil an den Konsumausgaben (»Share of Wallet«) bezeichnet.

Bei der Berechnung des Bedarfsanteils können entweder Geldbeträge oder Stückzahlen zugrunde liegen. Dabei muss jedoch beachtet werden, dass der Nutzungsintensitätsindex konsistent auf derselben Grundlage ermittelt wird.



## Kapitel 2: Marktanteil und Kundenanteil

$$\begin{aligned} & \text{Bedarfsanteil an den Stückzahlen (\%)} \\ &= \frac{\text{Käufe der Marke (\#)}}{\text{Alle Käufe von Markenkunden in Produktparte (\#)}} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} & \text{Bedarfsanteil an den Erlösen (\%)} \\ &= \frac{\text{Käufe der Marke (€)}}{\text{Alle Käufe von Markenkunden in Produktparte (€)}} \end{aligned}$$

Den Bedarfsanteil vergegenwärtigt man sich am besten als den durchschnittlichen Marktanteil, den ein Produkt bei den Kunden erzielt.

**BEISPIEL** In einem bestimmten Monat wurden 1.000.000 Flaschen Sonnenmilch der Marke »AloeHa« verkauft. Die Haushalte, die »AloeHa« kauften, erwarben jedoch insgesamt 2.000.000 Flaschen Sonnenschutzmittel.

$$\text{Bedarfsanteil} = \frac{\text{AloeHa-Käufe}}{\text{Alle Käufe von AloeHa-Kunden in Produktparte}}$$

$$\text{Bedarfsanteil} = \frac{1.000.000}{2.000.000} = 50\%$$

Der Bedarfsanteil ist auch nützlich für die Analyse des Gesamtmarktanteils. Wie zuvor bereits gesagt, ist er Teil einer wichtigen Marktanteilsformel.

$$\begin{aligned} & \text{Marktanteil} \\ &= \text{Anteil an der Marktdurchdringung} \\ & * \text{Bedarfsanteil} \\ & * \text{Nutzungsintensitätsindex} \end{aligned}$$

Somit kann der Bedarfsanteil auch indirekt aus dem Marktanteil hergeleitet werden.

$$\begin{aligned} & \text{Bedarfsanteil (\%)} \\ &= \frac{\text{Marktanteil (\%)}}{\text{Anteil Marktdurchdringung (\%) * Nutzungsintensitätsindex (I)}} \end{aligned}$$

**BEISPIEL** Die Frühstücksflockenmarke »Eat Wheats« hat in Urbanopolis 8% Marktanteil. Der Nutzungsintensitätsindex für »Eat Wheats« beträgt in Urbanopolis 1. Der Anteil der Marke an der Marktdurchdringung in Urbanopolis ist 20%. Auf dieser Grundlage können wir den Bedarfsanteil von »Eat Wheats« in Urbanopolis errechnen:

$$\begin{aligned} & \text{Bedarfsanteil} \\ &= \frac{\text{Marktanteil}}{\text{Nutzungsintensitätsindex} * \text{Anteil Marktdurchdringung}} \\ &= \frac{8\%}{1 * 20\%} = \frac{8\%}{20\%} = 40\% \end{aligned}$$

Beachten Sie, dass in diesem Beispiel sowohl der Marktanteil als auch der Nutzungsintensitätsindex in derselben Maßeinheit angegeben werden müssen (Stückzahlen oder Erlöse). Je nach Definition dieser beiden Kennziffern ist der Bedarfsanteil entweder ein Bedarfsanteil an den Stückzahlen (%) oder ein Bedarfsanteil an den Erlösen (%).

### Datenquellen, Komplikationen und Warnhinweise

**Doppelte Gefahr:** Manche Marketingleute streben nach einer Nischenpositionierung, die einen hohen Marktanteil durch eine Kombination von geringer Durchdringung und hohem Bedarfsanteil generieren soll. Mit anderen Worten: Sie bemühen sich um relativ wenige, aber sehr treue Kunden. Bevor Sie diese Strategie in Betracht ziehen, sollten Sie jedoch ein Phänomen bedenken, das man als »Doppelgefahr« bezeichnet: Beobachtungen zeigen, dass es schwierig ist, einen hohen Bedarfsanteil zu erringen, ohne zugleich einen hohen Anteil an der Marktdurchdringung zu haben. Das liegt zum Teil daran, dass Produkte mit hohem Marktanteil generell auch überall zu haben sind, Produkte mit geringem Marktanteil dagegen nicht. Also kann es für Kunden schwierig sein, ihre Markentreue zu Marken mit geringem Marktanteil zu bewahren.

### Verwandte Kennziffern und Konzepte

**Ausschließliche Nutzer:** der Bruchteil der Kunden einer Marke, der nur diese eine Marke benutzt.

**Prozentsatz der ausschließlichen Nutzer:** der Anteil der Kunden einer Marke, der nur Produkte dieser Marke und niemals die vom Wettbewerb benutzt. Ausschließliche Nutzer sind entweder äußerst treue Kunden oder sie haben keine Alternative, vielleicht weil sie in einer abgelegenen Ge-

gend wohnen. Wo 100% ausschließliche Nutzung besteht, ist auch der Anteil an den Konsumausgaben 100%.

$$\text{Ausschließliche Nutzer (\%)} = \frac{\text{Kunden, die nur eine Marke kaufen (\#)}}{\text{Markenkunden (\#)}}$$

**Anzahl der gekauften Marken:** In einem gegebenen Zeitraum kaufen manche Kunden vielleicht nur eine einzige Marke in einer Produktparte, während andere zwei oder mehr kaufen. Um die Markentreue gegenüber einer bestimmten Marke zu bewerten, können Marketingleute die durchschnittliche Anzahl der vom Verbraucher dieser Marke gekauften Marken gegenüber der durchschnittlichen Anzahl der von allen Kunden dieser Produktparte gekauften Marken betrachten.

**BEISPIEL** Von 10 Katzenfutterkunden kauften 7 die Marke »Arda«, 5 die Marke »Bella« und 3 die Marke »Constanza«. Also haben die 10 Kunden insgesamt 15 Käufe getätigt (7 + 5 + 3) und im Durchschnitt jeweils 1,5 Marken gekauft.

Ein »Bella«-Manager könnte nun, um die Markentreue seiner Kunden zu bewerten, feststellen, dass von 5 Kunden seines Unternehmens 3 ausschließlich »Bella« und 2 »Arda« und »Bella« gekauft haben. Keiner der »Bella«-Kunden hat »Constanza« gekauft. Also haben die 5 »Bella«-Kunden 7 Käufe getätigt (1 + 1 + 1 + 2 + 2), was einen Durchschnitt von 1,4 (also 7/5) Marken pro »Bella«-Kunde ergibt. Verglichen mit dem Durchschnittskunden in dieser Produktparte, der 1,5 Marken kauft, sind also die »Bella«-Kunden ein wenig markentreuer.

**Wiederholungsrate:** gibt an, wie viel Prozent der Kunden einer Marke in einem Zeitraum diese Marke auch in nachfolgenden Zeiträumen kaufen.

**Wiederholungskaufrate:** gibt an, wie viel Prozent der Kunden einer Marke diese Marke bei der nächsten Gelegenheit wieder kaufen.

In diesem Bereich gibt es viel Verwirrung. Wir haben uns bemüht, in unseren Definitionen zwischen einer auf Kalenderzeiten beruhenden Kennziffer (Wiederholungsrate) und einer auf »Kundenzeit« beruhenden Kennziffer (Wiederholungskaufrate) zu unterscheiden. In Kapitel 5, »Kundenrentabilität«, untersuchen wir eine verwandte Kennziffer, die Kundenbindung. Diese gilt für Vertragssituationen, in denen die erste Nichtverlängerung (Kaufabstinz) das Ende einer Kundenbeziehung signalisiert. Obwohl wir den Begriff »Kundenbindung« eigentlich nur auf Vertragssituationen anwenden würden, werden in der Literatur auch Wie-

derholungsraten und Wiederholungskaufraten als »Kundenbindungsquoten« bezeichnet. Da über die Verwendung dieser Begriffe Uneinigkeit besteht, können Sie an der Bezeichnung dieser Kennziffern nicht genau erkennen, wie sie berechnet wurden.

Die Wichtigkeit der Wiederholungsrate hängt vom betrachteten Zeitraum ab. Wenn Sie nur die Käufe einer Woche beobachten, ist das Ergebnis nicht sehr erhellend. Die meisten Verbraucher kaufen pro Woche nur eine Marke pro Produktparte ein. Über mehrere Jahre betrachtet können Verbraucher jedoch, wenn sie ihre Lieblingsmarke gerade nicht finden, auch mehrere Marken kaufen, denen sie eigentlich nicht den Vorzug geben. Also hängt der richtige Betrachtungszeitraum vom Produkt und der Kauffrequenz ab. Marketingleute tun gut daran, den Zeitraum so zu wählen, dass er Aussagekraft hat.

## Nutzungsintensitätsindex

Der **Nutzungsintensitätsindex** ist ein Maß für die relative Intensität des Verbrauchs. Er gibt an, wie stark die Kunden einer Marke die betreffende Produktparte im Vergleich zu den Durchschnittskunden dieser Produktparte nutzen.

$$\begin{aligned} & \text{Nutzungsintensitätsindex (I)} \\ &= \frac{\text{Ø Sparteneinkäufe durch Markenkunden (\#,€)}}{\text{Ø Sparteneinkäufe durch Spartenkunden (\#,€)}} \end{aligned}$$

oder

$$\begin{aligned} & \text{Nutzungsintensitätsindex (I)} \\ &= \frac{\text{Marktanteil (\%)}}{\text{Anteil Marktdurchdringung (\%) * Bedarfsanteil (\%)}} \end{aligned}$$

Der Nutzungsintensitätsindex, auch **Gewichtindex** genannt, gibt Einblick in die Größe und das Wesen der Kundenbasis einer Marke.

**Zweck:** definieren und messen, ob die Kunden eines Unternehmens »intensive Nutzer« sind

Der Nutzungsintensitätsindex beantwortet die Frage: »Wie intensiv nutzen unsere Kunden die Produktparte unseres Produkts?« Wenn der Nutzungsintensitätsindex einer Marke größer als 1,0 ist, bedeutet dies, dass die Kunden diese Produktkategorie stärker nutzen als durchschnittliche Konsumenten dieser Produktparte.

### Konstruktion

Nutzungsintensitätsindex: Vergleicht den Durchschnittsverbrauch an Produkten einer Sparte durch Kunden einer bestimmten Marke mit dem Durchschnittsverbrauch an Produkten dieser Sparte durch alle Kunden der Produktsparte.

Der Nutzungsintensitätsindex kann betrags- und stückzahlmäßig berechnet werden. Wenn der Nutzungsintensitätsindex einer Sparte größer als 1,0 ist, konsumieren die Kunden der Marke die Produkte dieser Sparte in überdurchschnittlichem Maß (mengen- oder wertmäßig).

$$\begin{aligned} & \text{Nutzungsintensitätsindex (I)} \\ &= \frac{\text{Ø Sparteneinkäufe durch Markenkunden (\#,€)}}{\text{Ø Sparteneinkäufe durch Spartenkunden (\#,€)}} \end{aligned}$$

**BEISPIEL** In einem Zeitraum von einem Jahr kauften Haushalte, die »Shower Fun«-Shampoo benutzten, insgesamt im Durchschnitt sechs Halbliterflaschen Shampoo ein. Haushalte, die eine beliebige Shampoo-Marke verwenden, kauften in demselben Zeitraum im Durchschnitt vier Halbliterflaschen.

Der Nutzungsintensitätsindex beträgt somit für Haushalte, die »Shower Fun« verwenden, 6/4 oder 1,5. Kunden der Marke »Shower Fun« sind also unverhältnismäßig intensive Nutzer: Sie kaufen 50% mehr Shampoo als der durchschnittliche Shampooverbraucher. Da Käufer der Marke »Shower Fun« natürlich auch in den Gesamtdurchschnitt einfließen, ist ihre relative Nutzung verglichen mit Käufern anderer Marken sogar noch höher.

Wie bereits beschrieben, kann der Marktanteil als Produkt von drei Größen errechnet werden: Anteil an der Marktdurchdringung, Bedarfsanteil und Nutzungsintensitätsindex (siehe Abschnitt 2.4). Also können wir den Nutzungsintensitätsindex einer Marke ausrechnen, wenn wir ihren Marktanteil, den Anteil an der Marktdurchdringung und den Bedarfsanteil kennen:

$$\begin{aligned} & \text{Nutzungsintensitätsindex (I)} \\ &= \frac{\text{Marktanteil (\%)}}{\text{Anteil Marktdurchdringung (\%) * Bedarfsanteil (\%)}} \end{aligned}$$

Diese Gleichung stimmt sowohl für Marktanteile auf Geld- als auch auf Stückzahlbasis. Wie zuvor erläutert, kann der Nutzungsintensitätsindex

die Nutzung ebensogut in Währung wie in Einheiten angeben. Durch Vergleich des Nutzungsintensitätsindex in Stückzahlen und in Gegenwert können Sie ermitteln, ob die Produktpartenkäufe der Kunden einer Marke über oder unter dem Durchschnittspreis dieser Produktparte liegen.

### Datenquellen, Komplikationen und Warnhinweise

Der Nutzungsintensitätsindex sagt nichts darüber aus, wie stark Kunden eine bestimmte Marke nutzen, sondern nur darüber, wie stark sie die Produktparte nutzen. Wenn eine Marke einen hohen Nutzungsintensitätsindex hat, kann das beispielsweise bedeuten, dass ihre Kunden zwar die Produktparte viel nutzen, aber die betreffende Marke nur für einen kleinen Teil ihres Bedarfs.

### Verwandte Kennziffern und Konzepte

Siehe auch Markenentwicklungsindex (BDI) und Spartenentwicklungsindex (CDI) in Abschnitt 2.3.

## Produktkenntnis, Einstellungen und Nutzung: Kennziffern der Effektehierarchie

Wenn Sie Produktkenntnis, Einstellungen und Nutzung (Awareness, Attitudes, Usage, AAU) in Bezug auf Ihr Produkt untersuchen, können Sie Ausmaß und Tendenzen des Produktwissens beim Kunden sowie seiner Wahrnehmungen, Vorstellungen, Absichten und Verhaltensweisen ergründen. In manchen Unternehmen werden die Ergebnisse solcher Beobachtungen als »Verfolgung« von Daten bezeichnet, da sie langfristige Änderungen der Produktkenntnis, Einstellungen und Verhaltensweisen beim Kunden beobachten.

AAU-Untersuchungen sind am nützlichsten, wenn man ihre Ergebnisse einer klaren Vergleichsgröße gegenüberstellt. Diese Benchmark kann Daten von anderen Zeiträumen, Märkten oder Wettbewerbern einbeziehen.

**Zweck:** Trends in den Einstellungen und Verhaltensweisen von Kunden beobachten

Die Kennziffern zu Produktkenntnis, Einstellungen und Nutzung (AAU) hängen eng mit der so genannten Effektehierarchie (Hierarchy of Effects)

zusammen. Diese geht von der Annahme aus, dass Kunden sukzessive Stadien durchlaufen: Zuerst haben sie keine Produktkenntnis, dann kaufen Sie ein Produkt zum ersten Mal und irgendwann werden sie treue Kunden einer Marke (siehe Abbildung 2.2). AAU-Kennziffern dienen dazu, diese Stadien von Produktwissen, Vorstellungen und Verhaltensweisen nachzuvollziehen. AAU-Untersuchungen können auch beobachten, »wer« eine Marke oder ein Produkt nutzt, jedenfalls insofern, als Kunden durch ihre Nutzung einer Produktparte (stark oder schwach), ihre Geografie, Demografie, Psychografie, Mediennutzung und die Frage, ob sie auch andere Produkte kaufen, definiert werden können.

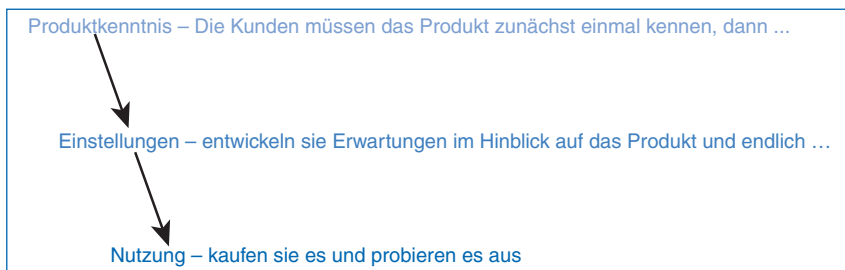


Abbildung 2.2: Produktkenntnis, Einstellungen und Nutzung: die Effektehierarchie

Informationen über Einstellungen und Vorstellungen geben Einblick in die Frage, warum bestimmte Kunden bestimmte Marken bevorzugen oder auch nicht. Marketingleute befragen nicht selten große Stichproben von Firmen- oder Privatkunden, um diese Daten zu erheben.

### Konstruktion

Marktstudien über Produktkenntnis, Einstellungen und Nutzung stellen Fragen, um die Beziehung zu erhellen, die Kunden mit einem Produkt oder einer Marke verbindet (siehe Tabelle 2.4). Wer sind beispielsweise die Annehmer und Ablehner des Produkts? Wie reagieren Kunden auf eine Wiederholung von Werbungsinhalten?

Aus den Antworten auf diese Fragen konstruieren Marketingleute eine ganze Reihe von Kennziffern, darunter »übergreifende Größen«, die als wichtige Leistungsindikatoren betrachtet werden. So genießt beispielsweise in vielen Studien die »Bereitschaft zur Weiterempfehlung« und die »Kaufabsicht« bezüglich einer Marke hohe Priorität. Mehrere diesen Daten zugrunde liegende diagnostische Kennziffern helfen, besser zu verstehen, warum Verbraucher bereit (oder nicht bereit) sind, eine Marke zu kaufen oder gar weiterzuempfehlen. So ist es beispielsweise möglich, dass

Verbraucher die Marke gar nicht kannten oder dass sie sie zwar kannten, aber keine Vorteile in ihr finden konnten.

### Produktkenntnis und Produktwissen

Marketingleute untersuchen die Produktkenntnis auf mehreren Ebenen, je nachdem, ob der Verbraucher in einer Studie nach der Produktparte, Marke, Werbung oder Nutzungssituation eines Produkts befragt wird.

**Produktkenntnis:** gibt an, wie viel Prozent potenzieller Kunden oder Verbraucher eine gegebene Marke erkennen oder nennen können. Marketingleute können auch eine »abgefragte« Markenkenntnis überprüfen, indem sie den Umfrageteilnehmern Fragen stellen wie: »Haben Sie schon einmal von Mercedes gehört?« Alternativ kann auch eine »nicht abgefragte« Produktkenntnis mit Fragen wie »Welche Automarken kommen Ihnen in den Sinn?« ermittelt werden.

Typ	Maße	Typische Fragen
Produktkenntnis	Produktkenntnis und Produktwissen	Haben Sie schon einmal von Marke X gehört?  An welchen Hersteller denken Sie bei dem Wort »Luxusauto«?
Einstellungen	Vorstellungen und Absichten	Ist Marke X das Richtige für mich?  Eignet sich Marke X für Jugendliche? Bewertung 1 bis 5  Welche Stärken und Schwächen haben die einzelnen Marken?
Nutzung	Kaufgewohnheiten und Markentreue	Haben Sie Marke X diese Woche benutzt?  Welche Marke haben Sie zuletzt gekauft?

Tabelle 2.4: Produktkenntnis, Einstellungen und Nutzung: typische Fragen

**Top of Mind:** die erste Marke, die einem Kunden in den Sinn kommt, wenn er eine Frage zu einer Produktparte beantwortet, in der kein Markenname genannt wird. Gibt an, wie viel Prozent der Kunden eine Marke als Erstes in den Sinn kommt.

**Bekanntheit der Werbung:** gibt an, wie viel Prozent der Verbraucher oder Konsumenten in der Zielgruppe (abgefragte oder nicht abgefragte) Produktkenntnis von der Werbung einer Marke besitzen. Diese Kennziffer kann kampagnen- oder medien-spezifisch sein oder sämtliche Werbung einbeziehen.



**Produktwissen über Marke/Produkt:** gibt an, wie viel Prozent der befragten Kunden konkretes Produktwissen oder Vorstellungen von einer Marke oder einem Produkt haben.

### Einstellungen

Messungen der Einstellung betreffen die Kundenreaktionen auf eine Marke oder ein Produkt. Die Einstellung fragt nach der Art und Stärke der Überzeugungen, die Verbraucher mit einem Produkt verbinden. Diese gefühlsmäßigen Wertungen können zwar in diesem Buch nicht bis ins Detail behandelt werden, aber es gibt einige wichtige Kennziffern auf diesem Gebiet, die im Folgenden zusammengefasst werden.

**Einstellung/Beliebtheit/Image:** Diese Größe wird von Verbrauchern oft auf einer Skala von 1 bis 5 oder von 1 bis 7 angegeben, wenn man sie nach dem Grad ihrer Zustimmung zu Aussagen wie dieser fragt: »Diese Marke ist die richtige für Leute wie mich« oder »Diese Marke eignet sich für junge Leute«. Eine Kennziffer, die auf derlei Umfragedaten beruht, nennt man auch »Relevanz für den Kunden«.

**Gefühlter Gegenwert:** eine vom Verbraucher erteilte Bewertung (oft auf einer Skala von 1 bis 5 oder von 1 bis 7), wenn in Umfragen nach dem Grad der Zustimmung zu Aussagen wie »Mit dieser Marke bekommt man normalerweise viel Gegenwert fürs Geld« gefragt wird.

**Gefühlte Qualität/Wertschätzung:** eine vom Verbraucher erteilte Bewertung (oft auf einer Skala von 1 bis 5 oder von 1 bis 7) für ein Markenprodukt verglichen mit anderen Produkten in der Produktparte oder dem Markt.

**Relative gefühlte Qualität:** eine vom Verbraucher erteilte Bewertung (oft auf einer Skala von 1 bis 5 oder von 1 bis 7) eines Markenprodukts im Vergleich zu anderen in der Produktparte/dem Markt.

**Absichten:** ein Maß für die von ihm selbst angegebene Bereitschaft des Kunden, sich in einer bestimmten Weise zu verhalten. Informationen werden in Marktstudien durch Fragen wie »Würden Sie eine andere Marke kaufen, wenn Ihre Lieblingsmarke nicht vorrätig ist?« gesammelt.

**Kaufabsicht:** ein spezifisches Maß oder Rating für die von ihm selbst angegebenen Kaufabsichten des Verbrauchers. Informationen werden in Marktstudien durch die Reaktionen der Befragten auf Aussagen wie »Sehr wahrscheinlich werde ich dieses Produkt kaufen« gesammelt.

### Nutzung

Maße für die Nutzung betreffen solche Marktkräfte wie die Kauffrequenz und die jeweils gekauften Mengen. Sie zeigen nicht nur an, was gekauft wurde, sondern auch, wann und wo es gekauft wurde. Durch Untersu-

chung der Nutzungsdaten versuchen Marketingleute außerdem zu ermitteln, wie viele Konsumenten eine Marke ausprobiert haben und wie viele von dieser Gruppe die Marke »zurückgewiesen« oder in die Palette ihrer regelmäßigen Anschaffungen »aufgenommen« haben.

**Nutzung:** ein Maß für das vom Kunden selbst behauptete Verhalten  
Um Nutzung zu messen, stellen Marketingleute Fragen wie: Welche Zahnpastamarke haben Sie zuletzt gekauft? Wie oft haben Sie im letzten Jahr Zahnpasta gekauft? Wie viele Tuben Zahnpasta gibt es zurzeit bei Ihnen zu Hause? Haben Sie gerade Zahnpasta der Firma »Crest« in Ihrem Haus?

Wenn man alles zusammennimmt, liefern AAU-Kennziffern eine ungeheure Fülle von Informationen, die auf bestimmte Firmen und Märkte zugeschnitten werden können. Sie geben Managern Einblick in die gesamten Beziehungen, die Kunden zu einer Marke oder einem Produkt haben.

### Datenquellen, Komplikationen und Warnhinweise

AAU-Daten stammen aus folgenden Quellen:

- Garantiekarten und Registrierungen, wobei Teilnehmer oft durch Preise und Losverfahren motiviert werden
- regelmäßige Marktstudien, durchgeführt durch Organisationen, die Verbraucher per Telefon, E-Mail, Web oder mit anderen Techniken wie beispielsweise Scannern befragen

Selbst mit den besten Beobachtungsverfahren sind jedoch die zwischen zwei Datenerhebungen ermittelten Änderungen nicht immer verlässlich. Nur mit Erfahrung lassen sich Saisoneinflüsse und »Störgeräusche« (unmotivierte Abweichungen) von »Signalen« (echten Trends und Mustern) unterscheiden. Allerdings helfen auch manche Techniken der Sammlung und Auswertung von Daten bei der Unterscheidung.

- 1 Passen Sie die Gestaltung und Auswertung der Fragen an saisonale Änderungen an. Umfragen können beispielsweise per E-Mail oder Telefon unter bezahlten oder unbezahlten Teilnehmern durchgeführt werden. Unterschiedliche Techniken der Datensammlung können unterschiedliche Normen bedingen, nach denen eine »gute« von einer »schlechten« Antwort abgegrenzt wird. Wenn plötzlich von einem Betrachtungszeitraum zum nächsten massive Brüche in den Daten auftreten, sollten Sie darauf achten, ob dies nicht an einer Verfahrensänderung in der Datenerhebung liegt.

- 2 Versuchen Sie, Antworten von Kunden und Nichtkunden zu trennen, da diese sehr unterschiedlich ausfallen können. Kausalzusammenhänge zwischen Produktkenntnis, Einstellungen und Nutzung treten nur selten klar zutage. Die Effekthierarchie wird zwar oft als Einbahnstraße betrachtet, auf der Produktkenntnis zu Einstellungen und Einstellungen zur Nutzung führen, aber in Wahrheit kann es auch umgekehrt sein. So kann beispielsweise jemand, der eine Marke besitzt, schon von vornherein für sie eingenommen sein.
- 3 Setzen Sie Daten aus Kundenbefragungen ins Verhältnis zu Umsatzerlösen, Lieferungen oder anderen Daten der Unternehmensleistung. Verbrauchereinstellungen, Groß- und Einzelhandelsumsätze und Lieferungen des Unternehmens können sich in verschiedene Richtungen bewegen. Die Analyse dieser Muster kann zwar schwierig sein, aber viel über das Kräftespiel in einer Produktparte verraten. So werden beispielsweise Spielzeuge an den Einzelhandel oft lange vor der Werbung ausgeliefert, die die Produktkenntnisse und Kaufabsichten beim Verbraucher hervorrufen soll, welche wiederum Voraussetzung für die Einzelhandelsumsätze sind. Noch komplizierter wird die Sache dadurch, dass gerade in der Spielwarenindustrie der Käufer eines Produkts oft nicht der Endverbraucher ist. Wenn Sie AAU-Daten auswerten, müssen Sie nicht nur die Triebkräfte für die Nachfrage, sondern auch die Kauflogistik kennen.
- 4 Trennen Sie, wo immer es möglich ist, führende von hinterherhinkenden Indikatoren. In der Automobilbranche beispielsweise reagieren Leute, die erst kürzlich ein Auto angeschafft haben, sensibler auf Werbung für dieses Modell. Der gesunde Menschenverstand sagt Ihnen, dass diese Verbraucher Bestätigung für ihre Wahl suchen. Ein Automobilhersteller, der den Verbrauchern in dieser Situation hilft, ihren Kauf vor sich selbst zu rechtfertigen, kann die langfristige Zufriedenheit und Bereitschaft zur Weiterempfehlung bei seinen Kunden stärken.

### Verwandte Kennziffern und Konzepte

**Beliebtheit:** Da AAU-Phänomene für Marketingleute so wichtig sind und es keinen Königsweg zu diesen Daten gibt, hat man spezialisierte, proprietäre Systeme entwickelt, um ihnen auf den Grund zu gehen. Eines der bekanntesten unter ihnen ist das Beliebtheitsrating von Q Scores. Ein Q Score wird von einer allgemeinen Befragung ausgewählter Haushalte abgeleitet, bei der eine große Palette von Verbrauchern ihre Meinungen über Marken, Prominente und Fernsehsendungen kundtun.<sup>3</sup>

Da Q Scores sich auf die Antworten der Verbraucher stützen, ist das System bei all seiner Raffinertheit davon abhängig, dass die Verbraucher es verstehen und willens sind, ihre Vorlieben preiszugeben.

**Segmentierung nach Region oder Geo-Clustering:** Marketingleute können Einblick in die Haltung der Verbraucher bekommen, indem sie ihre Daten in kleinere, homogenere Kundengruppen aufspalten. Ein Beispiel dafür ist »Prizm«, eine Organisation, die US-Haushalte anhand ihrer Postleitzahlen zu Clustern zusammenfasst<sup>4</sup>, um kleine Gruppen ähnlicher Haushalte herauszuarbeiten. Die typischen Merkmale jedes Prizm-Clusters sind bekannt und werden genutzt, um den Gruppen ihre Namen zu geben. So sind beispielsweise »Golden Ponds«-Verbraucher ältere Singles und Paare, die einen bescheidenen Lebensstil in Kleinstädten pflegen. Anstatt AAU-Daten für die Gesamtbevölkerung zu betrachten, ist es für Unternehmen oft sinnvoller, solche Clusterdaten zu beobachten.

## Kundenzufriedenheit und Bereitschaft zur Weiterempfehlung

Die Kundenzufriedenheit wird normalerweise in Umfragen in Form eines Rating ermittelt. Ein Beispiel sehen Sie in Abbildung 2.3.

Sehr unzufrieden	Etwas unzufrieden	Weder zufrieden noch unzufrieden	Etwas zufrieden	Sehr zufrieden
1	2	3	4	5

Abbildung 2.3: Ratings

Kundenzufriedenheits-Ratings können enorme Auswirkungen auf Firmen haben. Angestellte erkennen, wie wichtig es ist, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen. Wenn die Ratings schlechter werden, kündigen sich Probleme an, die Umsatz und Rentabilität beeinträchtigen können.

Eine zweite wichtige Kennziffer, die von der Zufriedenheit abhängt, ist die Bereitschaft zur Weiterempfehlung. Wenn ein Kunde mit einem Produkt zufrieden ist, empfiehlt er es an Freunde, Verwandte und Kollegen weiter. Dies kann ein großer Vorteil für das Marketing sein.

**Zweck:** Kundenzufriedenheit ist ein führender Indikator für Kaufabsichten und Markentreue beim Verbraucher

Daten zur Kundenzufriedenheit gehören zu den am häufigsten abgefragten Indikatoren für Marktwahrnehmungen. Man nutzt sie hauptsächlich für zwei Dinge:

- 1 In Unternehmen kann die Sammlung, Analyse und Verbreitung dieser Daten den Mitarbeitern klar machen, wie wichtig es ist, Kundenbeziehungen zu pflegen und ihnen eine positive Erfahrung mit den Produkten und Leistungen des Unternehmens zu vermitteln.
- 2 Zwar können auch Umsatz oder Marktanteil zeigen, wie stark ein Unternehmen gerade am Markt ist, aber die Zufriedenheit ist vielleicht der beste Indikator dafür, wie wahrscheinlich es ist, dass die Kunden eines Unternehmens diesem auch in Zukunft treu bleiben. Viele Untersuchungen haben sich bereits mit dem Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auseinandergesetzt. Diese Studien zeigen, dass die Zufriedenheit sich am stärksten in den Extrembereichen bemerkbar macht. Kunden, die ihre Zufriedenheit auf der Skala in Abbildung 2.3 mit »5« bewerten, kommen wahrscheinlich wieder und sind vielleicht sogar bereit, das Produkt weiterzuempfehlen. Dagegen werden Kunden, die ihre Zufriedenheit mit »1« bewerten, das Produkt wahrscheinlich nicht wieder kaufen bzw. dem Unternehmen sogar schaden, indem sie anderen gegenüber abwertende Bemerkungen über das Unternehmen machen. Die Bereitschaft zur Weiterempfehlung ist eine Schlüsselgröße im Zusammenhang mit der Kundenzufriedenheit.

### Konstruktion

**Kundenzufriedenheit:** die Anzahl oder der Prozentsatz der Kunden, deren Bewertung eines Unternehmens, seiner Produkte oder seiner Leistungen die angegebenen Ziele zur Kundenzufriedenheit übertrifft

**Bereitschaft zur Weiterempfehlung:** gibt an, wie viele Prozent der befragten Kunden eine Marke nach eigenem Bekunden an Freunde weiterempfehlen würden

Diese Kennziffern quantifizieren eine wichtige Kraft: Wenn eine Marke treue Kunden hat, bekommt sie positive Mund-zu-Mund-Propaganda und die ist nicht nur gratis, sondern auch hochwirksam.

Kundenzufriedenheit wird zwar individuell gemessen, aber übergreifend registriert. Oft wird sie in verschiedenen Dimensionen ermittelt: So kann beispielsweise ein Hotel seine Kunden bitten, Bewertungen für die Rezeption, das Zimmer, die Ausstattung, das Restaurant usw. abzugeben.

Zusätzlich kann es dann noch in einem ganzheitlichen Sinne nach der Zufriedenheit »mit Ihrem Aufenthalt« fragen.

Die Kundenzufriedenheit wird normalerweise auf einer Fünf-Punkte-Skala gemessen (siehe Abbildung 2.4).

Von Zufriedenheit lässt sich im Allgemeinen entweder bei der »Spitzenwertung« oder wahrscheinlicher bei den »beiden obersten Wertungen« ausgehen. Marketingleute wandeln diese Ausdrücke in Zahlen um, die anzeigen, wie viele Befragte die »4« oder die »5« angekreuzt haben. (Derselbe Begriff wird für die Voraussage von Probemengen verwendet; siehe Abschnitt 4.1.)

Sehr unzufrieden	Etwas unzufrieden	Weder zufrieden noch unzufrieden	Etwas zufrieden	Sehr zufrieden
1	2	3	4	5

Abbildung 2.4: Eine typische Fünf-Punkte-Skala

**BEISPIEL** Der Manager eines Hotels in Quebec führt ein neues System zur Beobachtung der Kundenzufriedenheit ein (siehe Abbildung 2.5). Beim Auschecken beantworten die Gäste Fragen über ihre Zufriedenheit. Als Anreiz werden unter den Teilnehmern zwei Flugtickets verlost.

	Sehr unzufrieden	Etwas unzufrieden	Weder zufrieden noch unzufrieden	Etwas zufrieden	Sehr zufrieden
<b>Rang</b>	1	2	3	4	5
<b>Antworten (200 brauchbar)</b>	3	7	40	100	50
<b>%</b>	2%	4%	20%	50%	25%

Abbildung 2.5: Ergebnisse der Umfrage unter Hotelgästen

Die Topbewertung »5« wurde 50 Mal vergeben. In Prozent macht das  $50/200 = 25\%$ . Die beiden oberen Wertungen stammen von Gästen, die »etwas« oder »sehr« zufrieden waren, also eine »4« oder »5« angekreuzt haben. In diesem Beispiel werden die »etwas zufriedenen« Kunden berechnet aus der Gesamtzahl der Gäste minus denen, die etwas anderes angekreuzt haben:  $200 - 3 - 7 - 40 - 50 = 100$ . Die Summe der beiden besten Wertungen beträgt also  $50 + 100 = 150$  Kunden oder 75% aller Befragten.

Kundenzufriedenheitsdaten können auch auf einer 10-Punkte-Skala erhoben werden. Doch das Ziel besteht immer darin, herauszufinden, wie zufrieden die Kunden nach eigenem Bekunden mit dem Angebot eines Unternehmens sind. Aus diesen Daten können Sie dann ermitteln, wie viel Prozent der Kunden eine der beiden besten Wertungen abgegeben haben.

Wenn Unternehmen Zufriedenheitswerte erheben, fragen sie normalerweise ihre Kunden, ob das angebotene Produkt oder die Leistung die Erwartungen erfüllt oder übertroffen hat. Erwartungen sind also der Schlüsselfaktor hinter der Kundenzufriedenheit. Wenn Kunden hohe Erwartungen haben, die von der Realität nicht erfüllt werden, bekunden sie wahrscheinlich Unzufriedenheit. Aus diesem Grund kann beispielsweise ein Luxus-Resort manchmal ein schlechteres Zufriedenheits-Rating haben als eine billige Absteige, obwohl seine Einrichtungen und sein Service »absolut« gesehen natürlich besser sind.

### Datenquellen, Komplikationen und Warnhinweise

Daten über die Kundenzufriedenheit werden meistens über Befragungen eingeholt. Infolgedessen lässt sich die Hauptgefahr einer Verzerrung der Messdaten in einer einzigen Frage zusammenfassen: Wer antwortet?

Die »Verzerrung der Antwortdaten« ist bei Fragen nach der Kundenzufriedenheit endemisch. Enttäuschte oder verärgerte Kunden lieben es, wenn sie Gelegenheit bekommen, ihrem Ärger Luft zu machen – zufriedene Kunden tun dies nicht. So kann es passieren, dass viele Kunden mit einem Produkt zufrieden sind, aber keinen Fragebogen ausfüllen, während die wenigen unzufriedenen Kunden unverhältnismäßig stark in der Gruppe der Antwortenden vertreten sind. So legen beispielsweise die meisten Hotels in ihren Zimmern Antwortkarten aus, in denen die Gäste gefragt werden, wie ihnen der Aufenthalt gefallen hat. Nur ein kleiner Prozentsatz der Gäste macht sich je die Mühe, diese Karten auszufüllen, und die wenigen, die doch antworten, wollen sich meistens beklagen. Daher kann es für Marketingleute schwierig sein, herauszufinden, wie zufrieden die Kunden tatsächlich sind. Allerdings lassen sich gelegentlich wichtige Trends oder Änderungen aus der Beobachtung der Umfrageergebnisse über einen längeren Zeitraum hinweg erkennen. Wenn beispielsweise plötzlich Klagen kommen, kann das eine Vorwarnung sein, dass irgend etwas mit der Qualität oder dem Service nicht stimmt (Anzahl der Beschwerden im folgenden Abschnitt).

Die Stichprobenauswahl kann sich auch noch auf andere Weise verzerrend auf die Zufriedenheits-Ratings auswirken. Da die Kundenzufriedenheit nur bei Kunden abgefragt wird, können die Bewertungen eines Unternehmens zu Unrecht ansteigen, wenn unzufriedene Kunden einfach abwandern. Außerdem sind manche Bevölkerungsteile vielleicht ehrlicher oder sie beschweren sich schneller als andere. Diese normativen Unterschiede können sich auf die Wahrnehmung der Zufriedenheitslevels auswirken. Bei der Analyse solcher Daten kann ein Unternehmen Bewertungsunterschiede als Anzeichen dafür nehmen, dass ein Markt besser bedient wird als ein anderer, obwohl der Unterschied in Wirklichkeit daher rührt, dass die Kunden verschiedene Maßstäbe anlegen. Um solche Fehleinschätzungen zu korrigieren, raten wir, die Kundenzufriedenheit über einen längeren Zeitraum hinweg in demselben Markt zu messen.

Ein letzter Warnhinweis: Da viele Unternehmen Kundenzufriedenheit als »Erfüllung oder Übertreffen der Erwartungen« definieren, kann diese Kennziffer auch einfach deshalb zurückgehen, weil die Erwartungen gestiegen sind. So könnte man bei der Interpretation von Rating-Daten den Schluss ziehen, die Qualität des Angebots habe abgenommen, auch wenn das gar nicht der Fall ist. Natürlich ist hier auch der umgekehrte Fall möglich, dass ein Unternehmen die Zufriedenheit seiner Kunden steigert, indem es ihre Erwartungen senkt. Allerdings kann dies auch zu einem Umsatzrückgang führen, da das Produkt oder die Dienstleistung dann nicht mehr so attraktiv erscheint.

### Verwandte Kennziffern und Konzepte

**Handelszufriedenheit:** Diese Größe beruht auf denselben Prinzipien wie die Verbraucherezufriedenheit, bemisst jedoch die Einstellungen von Handelskunden.

**Anzahl der Beschwerden:** Anzahl der Klagen, die Kunden in einem gegebenen Zeitraum zu Protokoll gegeben haben



### Bereitschaft zum Suchen

Viele Kennziffern untersuchen die Markentreue der Verbraucher, doch nur eine wird als »Nagelprobe« bezeichnet:

**Bereitschaft zum Suchen** (%) = gibt an, wie viel Prozent der Kunden bereit sind, einen Kauf aufzuschieben, ein anderes Geschäft aufzusuchen oder die Kaufmenge zu reduzieren, um die Marke nicht wechseln zu müssen

Diese Kennziffer kann einem Unternehmen viel über die Einstellungen seiner Kunden verraten und Anhaltspunkte geben, ob es seine Marktposition gegen den zunehmenden Wettbewerbsdruck verteidigen kann.

**Zweck:** feststellen, wie stark Kunden auf ein Unternehmen oder eine Marke festgelegt sind

Die Treue zu einer Marke oder einem Unternehmen ist ein großes Plus für das Marketing. Marketingleute bewerten sie mit mehreren Kennziffern, unter anderem Wiederholungskaufrate, Bedarfsanteil, Bereitschaft, Aufpreise zu zahlen, und andere AAU-Maße. Doch den fundamentalen Test der Markentreue kann man in einer einfachen Frage zusammenfassen: Wird ein Kunde, wenn seine Lieblingsmarke im Geschäft nicht vorrätig ist, weiter danach suchen oder stattdessen die nächstbeste Marke kaufen, die vorrätig ist?

Wenn eine Marke dieses Maß an Markentreue genießt, hat ihr Anbieter bei geschäftlichen Verhandlungen einen mächtigen Trumpf im Ärmel. Oft gibt ihm diese Markentreue auch die Zeit, auf Bedrohungen seitens des Wettbewerbs zu reagieren. Die Kunden bleiben ihm treu, während er die Gefahr abwehrt.

Markentreue gründet sich auf eine Reihe von Faktoren:

- zufriedene und einflussreiche Kunden, die die Marke weiterempfehlen
- verborgene Werte oder emotionale Vorteile, die wirkungsvoll kommuniziert werden
- ein starkes Image für das Produkt, seine Nutzer oder seine Nutzung

Wenn Kennziffern für Markentreue auf Kaufdaten basieren, werden sie auch davon beeinflusst, ob ein Produkt überall bequem zu bekommen ist und ob die Kunden in dieser Produktparte andere Alternativen haben.

### Konstruktion

**Bereitschaft zum Suchen:** gibt an, mit welcher Wahrscheinlichkeit Kunden das zweitbeste Produkt nehmen, wenn ihr Lieblingsprodukt nicht erhältlich ist; auch »Unersetzbarkeit« genannt

Die Bereitschaft zum Suchen gibt an, wie viel Prozent der Kunden bereit sind, ein Geschäft unverrichteter Dinge wieder zu verlassen, wenn ihre Lieblingsmarke nicht vorrätig ist. Diejenigen, die bereit sind, ein Ersatzprodukt zu kaufen, machen den Durchschnitt der Bevölkerung aus.

### Datenquellen, Komplikationen und Warnhinweise

Markentreue hat mehrere Dimensionen. Verbraucher, die in dem Sinne markentreu sind, dass sie kaum etwas anderes kaufen würden, sind manchmal, jedoch nicht immer, bereit, mehr Geld für diese Marke auszugeben oder sie ihren Freunden weiterzuempfehlen. Markentreues Verhalten kann auch von Trägheit oder Gewohnheit herrühren. Befragt man Verbraucher zu ihrer Markentreue, wissen sie oft nicht, was sie unter veränderten Bedingungen tun würden. Gelegentlich erinnern sie sich auch gar nicht mehr, wie sie es in der Vergangenheit gehalten haben, vor allem wenn es sich um Waren handelt, mit denen sie emotional wenig verbindet.

Außerdem generieren verschiedene Produkte ein unterschiedliches Maß an Markentreue. Nur wenige Kunden legen bei Streichhölzern dasselbe Maß an Markentreue an den Tag wie bei Babynahrung. Daher sollten Sie Vorsicht walten lassen, wenn Sie Zahlen zur Markentreue über verschiedene Produkte hinweg vergleichen. Achten Sie stattdessen auf produktpartenspezifische Normen.

Das Ausmaß der Markentreue kann auch bei verschiedenen demografischen Gruppen unterschiedlich ausgeprägt sein. Ältere Verbraucher sind normalerweise die treuesten Kunden.

Trotz all dieser Komplexität ist und bleibt die Markentreue der Kunden weiterhin eine der wichtigsten Kennziffern. Marketingleute sollten wissen, was ihre Marken in den Augen der Kunden und des Handels wert sind.

### Anmerkungen

1 »Running Out of Gas«, Business Week, March 28th, 2005

2 American Marketing Association. Stand 06/08/2005. <http://www.marketingpower.com/live/mg-dictionary.php?SearchFor=market+concentration&Searched=1>

3 Mehr Informationen finden Sie auf der Website von Marketing Evaluations: <http://www.qscores.com/>. Stand: 03/03/05

4 Die Prizm-Analyse stammt von Claritas. Weitere Informationen finden Sie auf der Website des Unternehmens: <http://www.clusterbigip1.claritas.com/claritas/Default.jsp>. Stand: 03/03/05