



Effektivität und Effizienz im interaktiven Marketing – Die Integration von Kunden- nutzen- und Kundenwert- segmentierung im Internet

Von Hans H. Bauer, Maik Hammerschmidt
und Tobias Donnevert

Überblick

- Websites sind das bedeutendste Instrument der Kommunikation im Internet. Inadäquat gestaltete Websites führen jedes Jahr zu erheblichen Umsatzeinbußen.
- Marketingmanager müssen grundsätzlich dafür sorgen, dass die Nutzenanforderungen der Websitebesucher durch ein entsprechendes Angebot befriedigt werden (Sicherung von Effektivität). Dabei sollten sie jedoch die Bedürfnisse derjenigen Nutzer priorisieren, die für das Unternehmen ökonomisch am attraktivsten sind (Sicherung von Effizienz).
- Diese Studie stellt einen Ansatz vor, der die bewährten Marketingkonzepte Nutzensegmentierung und Kundenbewertung integriert und in den Online-Kontext überträgt. Hierzu wird die Kundennutzen-Kundenwert-Matrix entwickelt, die Aufschluss über die Nutzeranforderungen und eine Priorisierung dieser Bedürfnisse ermöglicht. Die Nutzensegmentierung erfolgt auf Basis eines hybriden Clusteransatzes. Zur Kundenwertprognose wird ein Regressionsmodell verwendet, welches in einer Voruntersuchung kalibriert ($n=2.182$) und anhand eines Hold out Samples ($n=2.182$) validiert wird.
- Anhand einer Hauptuntersuchung von 2.161 Nutzern der Website eines Automobilherstellers in den USA und Deutschland werden Vorgehensweise und Managementimplikationen dieses Ansatzes gezeigt.

Prof. Dr. Hans H. Bauer ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim sowie Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU). Kontaktadresse: Universität Mannheim, Lehrstuhl für ABWL und Marketing II, L 5, 1, 68131 Mannheim, Tel.: 0621 181 1563, Fax: 0621 181 1571, E-Mail: hans.bauer@bwl.uni-mannheim.de.

Dr. Maik Hammerschmidt ist Habilitand an diesem Lehrstuhl, Tel.: 0621 181 1569, Fax: 0621 181 1571, E-Mail: maik.hammerschmidt@bwl.uni-mannheim.de

Dipl.-Kfm. Tobias Donnevert ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an diesem Lehrstuhl, Tel.: 0621 181 1566, Fax: 0621 181 1571, E-Mail: tobias.donnevert@bwl.uni-mannheim.de.

A. Einleitung

Websites stellen den am stärksten wachsenden Kommunikationskanal dar. So wird in Deutschland selbst nach konservativen Schätzungen im Jahr 2007 ein Anstieg der Kommunikationsausgaben im Internet um ca. 35% erwartet (BVDW, 2007). Websites sind oftmals die ersten Berührungspunkte zwischen potenziellen Kunden und dem Unternehmen und seinen Produkten. Da im Gegensatz zur Offline-Welt im Internet tangible Faktoren wie die technische Ausstattung oder das Erscheinungsbild des Personals irrelevant sind, bilden sie zudem einen wichtigen Anhaltspunkt für die Qualitätsbewertung durch die Kunden. Daher werden Fehler und Defizite bei der Websitegestaltung als Hauptursache für mangelnde Effektivität und Effizienz interaktiver Kommunikation und des Online-Marketing angesehen (Zeithaml/Parasuraman/Malhotra, 2002). Im Internet entscheidet oft schon die Gestaltung von Websites alleine über deren Erfolg oder Misserfolg. Mängel bei der Websitegestaltung führen zu sinkenden Besucherzahlen, geringer Verweildauer, Abbruch von Einkaufsvorgängen sowie geringen Wiederkauf- und Weiterempfehlungsabsichten (Bauer/Falk/Hammerschmidt, 2006; Donthu, 2001). Die Umsatzeinbußen aufgrund von inadäquatem Webitedesign werden auf mehrere Milliarden US-\$ jährlich geschätzt (Rust/Lemon, 2001). Daher ist die Gestaltung ihrer Websites eine der wichtigsten Aufgaben von Unternehmen.

Interaktive Kommunikation über Websites kehrt den traditionellen Kommunikationsprozess um und überlässt die Entscheidung, ob eine Kommunikation zustande kommt, den Konsumenten. Diese werden sich Inhalte und Werbung aber nur dann „freiwillig“ ansehen, wenn sie sich von dem Aufruf der Seite einen Nutzen versprechen und im Sinne eines „Advertising on demand“ die gewünschten Inhalte und Leistungen abrufen können. Websites müssen, ebenso wie ein Produkt oder Service, so gestaltet werden, dass den Kunden ein Mehrwert geboten wird (Hoffman/Novak/Yung, 2000). Hierzu ist es notwendig, dass sich Manager bei der Gestaltung ihrer Website an den Anforderungen ihrer Kunden und nicht am technisch Machbaren orientieren (Zeithaml/Parasuraman/Malhotra, 2002). Die Fähigkeit, die Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden zu erfüllen und somit Kundennähe sicherzustellen, reflektiert die *Effektivität* des Internet-Marketing (Parasuraman/Zeithaml/Malhotra, 2005). Angesichts zahlreicher und äußerst heterogener Bedürfnisse der Kunden ist die Fähigkeit, diese Anforderungen anhand eines geeigneten Maßstabes zu bewerten, unabdingbare Voraussetzung für die *Effizienz* der Websitegestaltung und damit des interaktiven Marketing. Durch die Bewertung ist es dem Unternehmen möglich, die Elemente zu ermitteln, die zuerst umgesetzt werden sollten und auf welche die Ressourcen zu konzentrieren sind (Hammerschmidt, 2006). Der einzig sinnvolle Maßstab zur Priorisierung der Kunden und damit ihrer Bedürfnisse stellt der Kundenwert dar (Krafft, 1999; Reinartz/Krafft, 2001). Venkatesan/Kumar/Bohling (2007) bringen die Problematik der Kundenpriorisierung treffend auf den Punkt: “Given an unlimited marketing budget, managers can contact all their customers at every time period. Such a strategy minimizes the Type-I error of not contacting a customer who could have potentially provided revenue. However, minimizing Type-I error also maximizes a so-called Type-II error. A Type-II error is to contact a customer who is not ready to purchase and is costly in terms of adversely affecting the bottom line. When faced with a limited marketing budget, the trade-offs between Type-I error and Type-II error are highlighted, and managers are forced to prioritize

their communication strategies towards customers who are expected to provide the highest growth in cash flows, i.e., customer selection.”

In der Literatur wird argumentiert, dass das Internet die kostengünstigsten Möglichkeiten zur kundenindividuellen Kommunikation bietet, so dass im Extremfall eine mass customization (individualisierte Ansprache aller Kunden) wirtschaftlich möglich ist. Man könnte somit schlussfolgern, dass die Problematik des Type-I und Type-II errors vernachlässigbar ist. Dies trifft im Falle von Mailing-Kampagnen o.ä. durchaus zu, im Falle von Websites allerdings sind die Grenzkosten nur im Falle einer *undifferenzierten* Kundenansprache geringer, bei einer differenzierten Ansprache (Individualisierung) können sie jedoch extrem ansteigen (*Schlosser/White/Lloyd, 2006*). Ist bereits die kontinuierliche Anpassung einer einzigen Website z.B. aufgrund von neuen oder überarbeiteten Produkten ein zeit- und kostenaufwändiger Prozess (Abstimmung der Inhalte, Festlegung der Darstellungsform, Testphasen, Abnahme durch Fachabteilungen etc.), vervielfacht sich diese Komplexität, wenn ein Unternehmen die Inhalte der Website für verschiedene Zielgruppen unterschiedlich aufbereiten möchte. Da auch im Online-Marketing Budgets begrenzt sind, wird im Falle einer differenzierten Kundenansprache somit eine Priorisierung von Nutzern unabdingbar, um den genannten trade off zwischen Type-I und Type-II error zu erreichen. Aufgrund der genannten Probleme ist eine Kundenpriorisierung bei selektiver Kundenbearbeitung auch und gerade im Internet von hoher ökonomischer Relevanz.

Zur systematischen Analyse der Gründe für Fehler und Defizite von Unternehmen bei der Websitegestaltung kann das Gap-Modell von *Parasuraman/Zeithaml/Berry* herangezogen werden (*Parasuraman/Zeithaml/Berry, 1985*). Demnach können zwei relevante Gaps beim Management von Websites identifiziert werden: Erstens kann eine Lücke zwischen den Anforderungen der Kunden an eine Website und der Wahrnehmung dieser Anforderungen durch das Management bestehen (Gap 1). Zweitens bestehen möglicherweise Diskrepanzen zwischen der Wichtigkeit von Websiteelementen aus Sicht der wertvollen Kunden und den Vorstellungen des Managements über die richtige Priorisierung der Websiteelemente (Gap 2). So kann das Management bspw. die Unterhaltungs- und Spaßelemente der Website mit hohem Mitteleinsatz ausbauen, obwohl wertvolle Kunden mehr Produktinformation bevorzugen würden. Diese Lücken sind besonders im Online-Kontext entscheidend, da die Anforderungen an die unterschiedlichen Websitefeatures äußerst stark zwischen den Nutzern (z.B. Informationssuchende vs. Käufer) und je nach Situation (z.B. Kauf eines teuren vs. Kauf eines billigen Gutes) variieren (*Wolfenbarger/Gilly, 2003*).

Um die beiden Gaps zu schließen, ergeben sich folglich zwei Aufgaben für die verantwortlichen Manager: Erstens müssen die Bedürfnisse der Kunden gezielt untersucht werden. Nur so sind sie in der Lage, überhaupt „das Richtige“ zu tun, d.h. Effektivität ihrer Maßnahmen sicherzustellen. Zweitens muss sich auf die Bedürfnisse der für das Unternehmen ökonomisch wertvollsten Kunden konzentriert werden. Nur Investitionen in Kunden, die ein hohes Umsatzpotenzial besitzen, können sich überhaupt rentieren und damit Effizienz der Aktivitäten ermöglichen.

Die Herausforderung liegt nun darin, dass auf der einen Seite die Bedürfnisse der Nutzer sehr heterogen sind und auf der anderen Seite eine nahezu unerschöpfliche Vielfalt an Designmöglichkeiten für Websites existiert. Darüber hinaus variiert der Kundenwert sehr stark über die verschiedenen Abnehmer hinweg. Folglich ist die Wahrscheinlichkeit, ohne

systematische Analysen die richtigen Websitefeatures anzubieten und eine bedürfnisoptimale Website für wertvolle Nutzer zu gestalten, im besten Falle marginal. Zudem müssen beide Gaps zugleich geschlossen werden, da nur Effektivität *und* Effizienz zu langfristigen Erfolg des interaktiven Marketing führen.

Eine Möglichkeit zur Schließung der Gaps besteht in der Integration und dem Transfer der bewährten Konzepte der Marktsegmentierung und der Kundenbewertung in das Internet. Um beide Konzepte zu integrieren, wird in diesem Beitrag die Kundennutzen-Kundenwert-Matrix entwickelt und beispielhaft auf die Website eines Automobilherstellers angewendet. Auf diese Weise kann zum einen durch das Aufdecken der Nutzenstiftungen (Wert *für* den Kunden) und die darauf basierende Segmentierung der Kunden in so genannte Nutzensegmente zuerst Effektivität sichergestellt werden. Zum anderen kann die Effizienz der Marketingmaßnahmen im Internet durch die Analyse des Kundenwertes dieser Segmente (Wert *des* Kunden) und die Gestaltung der Website entsprechend der Erwartungen der wertvollsten Segmente gewährleistet werden.

B. Nutzensegmentierung und Kundenbewertung als Voraussetzung für Effektivität und Effizienz im Internet

I. Literaturüberblick

Wie die genannten Gaps implizieren, besteht Bedarf, die Ergebnisse einer nutzen- und kundenwertorientierten Segmentierung zusammenzuführen. Jedoch sind selbst Ansätze, wie Kunden wertorientiert zu segmentieren wären, rar (*Krafft/Albers, 2000*). Mit Ausnahme von *Krafft/Albers (2000)* existieren praktisch keine Arbeiten, die Regeln zur Kundensegmentierung vorschlagen. Die Autoren leiten marginalanalytisch die Bedingungen her, die für eine optimale Allokation von Marketingbudgets auf die Kunden gegeben sein müssen. Diese Informationen lassen sich weiter zu einer einfachen Allokationsregel umformen, die auf dem Umsatz, dem Deckungsbeitrag und der Reaktionselastizität des Kunden aufbaut. Der Ansatz berücksichtigt jedoch noch keine Lifetime-Werte von Kunden. *Blattberg/Deighton (1996)* schlagen vor, die Kunden zunächst auf der Basis von Verhaltens- und Einstellungsvariablen zu segmentieren und in einem nächsten Schritt die Marketingbudgets für die Akquisition und Bindung der Kunden segmentspezifisch zu optimieren. Der Wertbeitrag eines Kunden geht hier jedoch nicht in die Segmentierungsroutine ein. Insofern ist nicht geklärt, ob das Ergebnis tatsächlich optimal ist.

Jonker/Piersma/van den Poel (2004) schlagen hierzu einen Ansatz vor. Die Autoren nutzen in einem ersten Schritt sog. RFM-Variablen für die Segmentierung, die jedoch nicht genauer beschrieben sind. Zu den RFM-Variablen zählen z.B. die verstrichene Zeit seit dem letzten Kaufakt (Recency), die Kauffrequenz (Frequency) und das Kaufvolumen in Wertgrößen (Monetary value). In einem zweiten Schritt werden optimale, d.h. CLV-maximierende Marketingbudgets auf der Basis von Markov-Prozessen abgeleitet. Über einen genetischen Algorithmus soll die anfängliche Lösung schrittweise verändert werden, um schließlich zu einer optimalen Segmentierung zu gelangen. Viele Fragen bleiben in dieser Arbeit jedoch ungeklärt, so z.B. die Auswahl und Bestätigung der überlegenen Lösung.

Zudem werden Nutzenanforderungen nicht als Segmentierungskriterien herangezogen, so dass Implikationen für eine konkrete Marktbearbeitung vage ausfallen.

II. Nutzensegmentierung

Marktsegmentierung ist eines der wichtigsten Konzepte im Marketing. Grundgedanke der Marktsegmentierung ist es, die Unterschiede zwischen Kunden zu erkennen und eines oder mehrere der Segmente mit ähnlichen Bedürfnissen zu bearbeiten (*Dibb et al., 2001*). Da viele Märkte immer stärker zersplittert sind, war die Notwendigkeit für eine klar fokussierte Marktbearbeitung und damit auch eine zielgruppenspezifische Kommunikation über das Internet nie größer.

Zur präferierten Methode der Marktsegmentierung hat sich die Nutzensegmentierung entwickelt, die Kunden auf Basis ihrer gewünschten Nutzenstiftungen gruppiert. Die Erfüllung dieser Nutzenerwartungen durch ein Produkt oder Service steht in kausalem Zusammenhang mit der Kaufentscheidung (*König, 2001*). Ein Nachfrager mit gleichwohl stabilen soziodemographischen Merkmalen kann an eine Leistung je nach Situation, Zeit oder Verwendungszweck völlig unterschiedliche Nutzenanforderungen stellen oder sogar aus ein und derselben Leistung situativ unterschiedliche Nutzenstiftungen erlangen. Um dieser Erkenntnis Rechnung zu tragen, sollte die Marktsegmentierung daher unabhängig von persönlichen Merkmalen und auch nicht ausschließlich anhand „objektiver“ produktbezogener Eigenschaften erfolgen. Nur die Berücksichtigung der Nutzenbewertungen der einzelnen Leistungsmerkmale stellt eine Verknüpfung von Leistung (Produkt, Service) und Nachfrager sicher.

Allerdings ist die Aufdeckung von Nutzensegmenten (Sicherstellung von Effektivität) nur eine notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Marktbearbeitung. Marketingmanager benötigen zusätzlich ein Evaluationskriterium, um die „richtigen“ Segmente auszuwählen bzw. um zu entscheiden, welche Bedürfnisse berücksichtigt werden sollen, wenn diese miteinander im Konflikt stehen oder mit den verfügbaren Ressourcen nicht alle Bedürfnisse erfüllt werden können (Sicherstellung von Effizienz). Die Identifikation der Segmente, die den größten Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten, sollte anhand des Kundenwertes erfolgen.

III. Kundenbewertung

Verfahren zur Kundenwertprognose

Da es Ziel dieser Arbeit ist, zukünftige Marketingentscheidungen zu unterstützen, ist das periodenübergreifende, auch zukünftige Phasen des Kundenlebenszyklus abdeckende Kundenwertpotenzial der Nutzer in einem Nutzensegment zu bestimmen. Dabei gehen wir von der Überlegung aus, dass das Kundenpotenzial selbst (i.S. des Vermögens, die Produkte des Herstellers überhaupt zu erwerben) nicht durch eine Website beeinflusst wird. Qualitativ hochwertige Websites führen vielmehr zu einer *Abschöpfung* dieses Potenzials, z.B. indem ein prospect zur Kaufentscheidung veranlasst wird oder die Zufriedenheit ge-

steigert wird mit der Folge einer höheren Weiterempfehlungsabsicht. Die Konzentration auf das Kundenwertpotenzial wird auch von *Du/Kamakura/Mela (2007)* gefordert. Die Autoren bezeichnen das Kundenwertpotenzial als „total wallet“ und die Abschöpfung dieses Potenzials als „share of wallet“. Sie schlagen vor, dass sich Unternehmen auf sog. „high-potential-customers“ konzentrieren sollten, d.h. Kunden mit hohem Gesamtbedarfspotenzial (total wallet). In einem zweiten Schritt sollte dann versucht werden, dieses Potenzial durch gute Leistungen und hohe Qualität abzuschöpfen, also z.B. Kunden zu einem Wechsel von der Konkurrenz zum eigenen Unternehmen zu bewegen. *Du/Kamakura/Mela (2007)* begründen diese Empfehlung damit, dass das Potenzial (total wallet) im Gegensatz zur Abschöpfung (share of wallet) kaum durch Marketinginstrumente beeinflusst werden kann und überwiegend durch sog. „intrinsic consumer characteristics and financial resources“ begrenzt ist. Dies bedeutet, dass die Bearbeitung eines Kunden mit geringem Potenzial auch bei einem hohen „share of wallet“ nicht lohnend ist. E-Commerce-Aktivitäten sollten daher auf jene Nutzer mit dem höchsten Wertpotenzial konzentriert werden, um dort einen möglichst großen Anteil dieses Bedarfspotenzials abzuschöpfen und dadurch den tatsächlich realisierten Kundenwert zu maximieren.

Bezüglich der in die Prognose des Kundenpotenzials eingehenden Prädiktorgrößen gibt es in der Literatur unterschiedliche Auffassungen (*Stokburger-Sauer/Hammerschmidt, 2007*). Klassische Ansätze betonen die Verwendung ausschließlich ökonomischer Größen, die sich auf direkte Transaktionen mit dem Kunden beziehen. Ein typischer Vertreter hierfür ist das von *Schmittlein/Morrison/Columbo (1987)* entwickelte Pareto-NBD-Modell. Hierbei wird das Wertpotenzial über den Aktivitätsgrad der Kunden operationalisiert, der *ausschließlich* aus den Größen „recency“ (Zeitraum seit der letzten Transaktion) und „frequency“ (Häufigkeit von Transaktionen innerhalb eines definierten Zeitraumes) prognostiziert wird. Das Modell basiert auf einer binomialen Verteilung (*Ehrenberg, 1988*). Zur Kalibrierung des Modells dienen Daten zu Transaktionshäufigkeiten und Transaktionszeitpunkten. Hierbei wird angenommen, dass die Kunden zu beliebigen Zeitpunkten kaufen können, und dass der Zeitpunkt der Inaktivität nicht direkt beobachtbar ist. Die kundenindividuelle Wahrscheinlichkeit der Aktivität eines Kunden wird somit als lediglich von der bisherigen Kaufhistorie beeinflusst angesehen.

Zur Berechnung werden Informationen über häufig wiederkehrende Transaktionen benötigt. Beispiele hierfür sind etwa Bestellungen im Versandhandel. Für Käufe langlebiger Güter scheidet das Modell demnach aus. Zudem hat das Pareto-NBD-Modell einen zu kurzfristigen Prognosehorizont (Wahrscheinlichkeit, dass der Kunde noch „aktiv“ ist) und eignet sich somit auch nicht für die Prognose zukünftiger Kundenwerte bis zum Ende des Lebenszyklus (*Schneider, 2007*). Es ist hier fraglich, inwieweit sich insbesondere in der Zukunft liegende Kundenpotenziale allein durch rein transaktionsbezogene Größen vorhersagen lassen (*Rudolf-Sipötz, 2001*).

In einem ähnlichen Modell von *Dwyer (1997)* wird der Kundenwert prognostiziert, indem aus der Anzahl der Perioden seit dem letzten Kauf die Wiederkaufwahrscheinlichkeit berechnet und mit dem Bruttogewinn des Kunden multipliziert wird. Dieses Modell ist jedoch nur für ein statisches Marktumfeld anwendbar, da konstante jährliche Bruttogewinne angenommen werden. Im Laufe des Beziehungszyklus stattfindende Kundenentwicklungen (z.B. in Form von Zusatzkäufen) bleiben so unberücksichtigt. Die genannten Kritikpunkte gelten so oder in ähnlicher Weise auch für andere, rein auf Käufe bezo-

gene Prognosemodelle wie die Modelle von *Bolton (1998)*, *Jackson (1989)* oder *Pfeifer/Carraway (2000)*.

Im Gegensatz zu den bisher diskutierten Verfahren erlauben regressionsbasierte Scoringmodelle die Berücksichtigung auch nicht-monetärer bzw. nicht monetarisierbarer Variablen, die zudem, je nach Einflussstärke, unterschiedlich gewichtet werden können. Diese sind als wichtige Prädiktoren des zukünftigen Kaufverhaltens unbedingt in eine Prognose des Kundenlebenswertes zu integrieren (*Cornelsen, 2000*). Wurden Scoringmodelle anfangs vor allem in der Finanzdienstleistungsbranche eingesetzt, haben sie sich auch erfolgreich in zahlreichen anderen Industrien, etwa der Automobilindustrie zur Schätzung zukünftiger Ausgaben der Kunden etabliert (*Rossi/McCulloch/Allenby, 1996; Yang/Allenby, 2003*). Heutzutage nutzen selbst Unternehmen der New Economy, wie z.B. Amazon, solche Scoringmodelle. Dennoch existiert bisher nur eine geringe Anzahl wissenschaftlicher Studien, die sich mit der Eignung solcher Modelle im Internet beschäftigen. Daher fordern zahlreiche Wissenschaftler mehr Studien zur Anwendung von Scoringmodellen im Online-Marketing (*Bolton/Lemon/Verhoef, 2004; Boyer/Hult, 2005*).

Prädiktoren des Kundenwertes

Es besteht weitgehend Einigkeit in der Literatur, dass zur Prognose des langfristigen Kundenwertpotenzials neben Merkmalen der *Transaktionen* auch vorökonomische Größen wie soziodemographische Merkmale der *Kunden* einzubeziehen sind. In der aktuellen Literatur werden daher zwei zentrale Kategorien von Prädiktoren des langfristigen Kundenwertes (customer lifetime value) vorgeschlagen (*Malthause/Blattberg, 2005*): sozioökonomische sowie kaufverhaltens-/ transaktionsbezogene Prädiktoren. In der ersten Kategorie werden häufig die Indikatoren *Alter* und *Beruf* als aussagekräftigste Prädiktoren des Kundenwertes genannt (*Cooil et al., 2007; Kumar/George, 2007; Kumar/Ramani/Bohling, 2004; Venkatesan/Kumar/Bohling, 2007*). In der zweiten Kategorie werden üblicherweise die drei Dimensionen letzter Kaufzeitpunkt (recency), Kaufintensität (purchase volume, purchase frequency) und Preiszahlungsbereitschaft betrachtet (*Venkatesan/Kumar/Bohling, 2007; Jonker/Piersma/van den Poel, 2004*). In unserem Modell wurde zur Erfassung der recency nach dem *Alter des zuletzt gekauften Fahrzeuges* gefragt. Je länger der letzte Kauf zurücklag, desto höher wurde die Wahrscheinlichkeit eines Kaufs aufgrund des Ersatzbedarfs eingeschätzt (höherer Punktwert) (*Stokburger-Sauer/Hammerschmidt, 2007*). Für die Dimension Kaufintensität wurde die *zuletzt gekaufte Marke* herangezogen. Wurde die Marke des in dieser Studie betrachteten Unternehmens (ein Sportwagenhersteller) gekauft, wurde der höchste Punktwert zugeordnet, weil das Potenzial eines zukünftigen Kaufs der Marke am höchsten ist. Allerdings wurde bei konkurrierenden Marken, die bzgl. der Premiumpositionierung sehr ähnlich sind, ebenfalls der höchste Punktwert vergeben. Diese Logik folgt empirischen Befunden, wonach „customers who have a high transactional volume with competing firms may be good targets for growth to the extent that a firm can attract a larger share of their business.“ (*Du/Kamakura/Mela, 2007, S. 94*). Bei starker Unähnlichkeit der derzeit genutzten Marke mit der hier betrachteten Marke wurden geringere Punktwerte vergeben. Diese „außengerichtete“, branchenweite Perspektive, d.h. die Berücksichtigung von Daten zu Aktivitäten mit Wettbewerbsunternehmen, ist entscheidend für die korrekte Bestimmung des Wertpotenzials. Der zweite Indikator für Kaufintensität war der *derzeit gefahrene Fahrzeugtyp*. Bei aktuellem Besitz eines hochpreisigen

Fahrzeugtyps wurde die höchste Punktzahl vergeben, bei anderen Fahrzeugtypen entsprechend geringere Werte. Der dritte Indikator war die *Anzahl der Fahrzeuge im Haushalt*. Dieser Indikator ist aussagekräftig, weil in Haushalten mit mehreren Fahrzeugen auch die Wahrscheinlichkeit höher ist, dass die hier interessierende Marke auch als Zweit- und Drittwagen gekauft wird (z.B. für Ehepartner; für Freizeit) und damit eine höhere zu erwartende Kaufmenge angezeigt wird.

Für die Operationalisierung der Preiszahlungsbereitschaft wurde einerseits der *Preis des aktuellen Fahrzeugs* herangezogen. Andererseits der Zustand des zuletzt gekauften Fahrzeugs (*Neu- oder Gebrauchtwagen*), weil der Kauf eines Neuwagens prinzipiell auf eine geringere Preissensibilität schließen lässt, d.h. auf eine höhere Bereitschaft, ein Preispremium für Qualität und Zuverlässigkeit zu zahlen.

Begründung der Auswahl der Prädiktoren

Die verwendeten 8 Prädiktoren des Kundenwertes wurden ausgewählt, weil sie das zukünftige Kundenpotenzial langfristig und umfassend abdecken. So sind diese Indikatoren nicht nur in der Lage, das unmittelbare Umsatzpotenzial aus Wiederkäufen desselben Produktes abzubilden (Basiswert), sondern auch das Potenzial für darüber hinausgehende, zukünftige Umsätze in Form von Up-Selling und Cross-Selling (*Bauer/Hammerschmidt, 2005*). Up-Selling beschreibt das Potenzial, welches in späteren Phasen einer Kundenbeziehung durch Kauf höherpreisiger Güter derselben Produktkategorie entsteht, z.B. wenn Automobilkunden innerhalb einer Modellreihe zu größeren, komfortableren Modellvarianten „aufsteigen“ (*Zezelj, 2000*). Cross Selling beschreibt die Ausdehnung von Kundenbeziehungen auf neue Produktkategorien. Dabei ergeben sich laut einer aktuellen Studie im Automobilbereich (*Schneider, 2007*) die Preisbereitschaft und die Anzahl der Fahrzeuge im Haushalt als die stärksten Treiber des Basistransaktionswertes. Die Größen gekaufte Marke und genutzter Fahrzeugtyp sind v.a. für das loyalitätsbedingte Up-Selling-Potenzial valide Prädiktoren, während speziell die Preisbereitschaft in der Lage ist, das Umsatzpotenzial aus Cross Selling zu prognostizieren. Da sowohl Up-Selling- als auch Cross-Selling-Potenzial in hohem Maße loyalitätsbedingt sind und die Loyalität insbesondere im Automobilbereich mit zunehmendem Alter steigt¹, ist auch das Alter ein hoch valider Prädiktor für diese beiden Wertkomponenten.

Zudem erfassen gerade die sozioökonomischen Prädiktoren auch die zukünftigen, indirekten Wertsteigerungsbeiträge durch Interaktionen des Kunden in Form von Mund-zu-Mund-Werbung (Referenzen) und Informations- und Kooperationsaktivitäten mit dem Unternehmen. Während durch Referenzen Neukunden gewonnen und somit neue Erlösquellen geschaffen werden können, erfolgt die Wertsteigerung durch Informationen (etwa in Form von Anregungen, Beschwerden) „über Umwege“ durch möglich werdende Kostensenkungen oder Verbesserung der Produkte. Die Wahrscheinlichkeit, das Ausmaß, das Involvement und die Überzeugungskraft, mit der bestehende Kunden innerhalb ihre sozialen Netzwerke mit anderen Konsumenten kommunizieren und Referenzen weitergeben, ist in hohem Maß vom Beruf (und dem damit korrespondierenden Status, Einkommen und Expertise) abhängig (*Brüne, 1989; Cooil et al., 2007; von Wangenheim/Bayón, 2007*). Neben dem Beruf ist die Bereitschaft der Kunden, mit dem Unternehmen zu kooperieren und aktiv Informationen für Innovationen und Verbesserungen bereitzustellen (Lead Usership) v.a. vom Alter abhängig (*Rudolf/Sipötz, 2001; Plinke, 1997; Gruner, 1997*).

In der Literatur wird betont, dass sowohl Transaktionspotenzial (bestehend aus Basis-transaktions-, Up-Selling- und Cross-Selling-Potenzial) als auch Interaktionspotenzial (bestehend aus Referenz- und Informations/Kooperationspotenzial) zu berücksichtigen sind, um alle Komponenten des Kundenpotenzials abzudecken (*Bauer/Stokburger/Hammerschmidt, 2006; Cornelsen, 2000*). Wie dargelegt kann durch die Betrachtung der genannten 8 Prädiktoren die Prognose eines inhaltlich vollständigen und auch die zukünftigen Lebenszyklusphasen abdeckenden Kundenwertes (im Sinne des Kundenlebenswertes) sichergestellt werden.

Ziel ist es nun, aus Daten zu den genannten Prädiktoren, die prinzipiell vergangenheitsbezogen sind, auf den zukünftigen Kundenwert von Nutzern zu schließen. Viele Arbeiten zweifeln an der Eignung vergangenheitsbezogener Größen zur Vorhersage zukünftiger Umsätze. Dennoch belegen zahlreiche empirische Studien (*Bolton/Kannan/Bramlett, 2000; Boulding/Kalra/Staelin, 1999; Hughes, 1996; Schmittlein/Peterson, 1994*) eindeutig, dass Kunden, die erst kürzlich und in der Vergangenheit oft gekauft haben, den höchsten monetären Wert aufweisen und sehr viel wahrscheinlicher positiv auf nachfolgende Angebote reagieren. *Bolton/Kannan/Bramlett (2000)* zeigen, dass die Zahl vorangegangener Käufe stark positiv mit der Wahrscheinlichkeit weiterer und in Zukunft zunehmender Wiederkäufe zusammenhängt. Noch umfassender sind die Befunde von *Boulding/Kalra/Staelin (1999)*, wonach die bisherigen Erfahrungen mit einem Produkt bzw. einer Produktkategorie allgemein die zukünftigen Bewertungen dieses Produktes bestimmen und auch in hohem Maße als Treiber von Verhaltensabsichten zu betrachten sind. Die hohe prognostische Validität vergangenheitsorientierter Größen wird mit der grundsätzlichen Neigung von Individuen begründet, einmal getroffene Entscheidungen (den sog. Status Quo) aufrecht zu erhalten (*Falk et al., 2007; Thomas/Blattberg/Fox, 2004*).

Zur Prognose des Kundenwertes ziehen wir, entsprechend der Diskussion alternativer Verfahren zu Beginn des Abschnittes, ein Scoringmodell heran. Ein solches erlaubt die Berücksichtigung auch nicht-transaktionsbezogener Variablen.

Im Folgenden stellen wir eine Studie vor, in der die Besucher einer Automobilwebsite anhand ihrer Bedürfnisse segmentiert und der Kundenwert der Segmente ermittelt wird. Diese kombinierte Vorgehensweise mündet in der Entwicklung der Kundenwert-Kundenutzen-Matrix.

C. Empirische Studie zur Kundennutzen- und Kundenwert-Segmentierung im Internet

I. Design der Studie

Um eine Nutzensegmentierung von Websitebesuchern durchführen zu können, waren in einem ersten Schritt die grundlegenden Nutzendimensionen einer Website zu ermitteln. Dabei diente die in der Literatur vielfach aufgegriffene Systematik von *Liu/Arnett (2000)* und *Yoo/Donthu (2001)* als struktureller Rahmen zur Ableitung nutzenstiftender Website-merkmale. Die Autoren postulieren relativ übereinstimmend vier grundlegende, übergeordnete Bereiche von Nutzenstiftungen einer Website: Informationen und Servicequalität, Benutzerfreundlichkeit und Sicherheit (System Use), Spaß (Playfulness) und Design der

Seite (System Design). Ausgehend von einem extensiven Literaturreview², Websiteanalysen und Experteninterviews wurden mögliche nutzenstiftende Websiteelemente für die vier Bereiche ermittelt.

Als Ergebnis konnte eine Ausgangsmenge von 110 Items, welche die gesamte Bandbreite möglicher Websiteelemente abdecken, generiert werden. Die Items wurden dann in Focusgruppen mit Web sitenutzern und Experten diskutiert und evaluiert. Auf der Basis dieser Ergebnisse wurden irritierende oder redundante Items eliminiert bzw. umformuliert, um die Verständlichkeit des Fragebogens zu erhöhen. Zudem wurde Feedback zu Länge, Format und Verständlichkeit der Anweisungen im ersten Fragebogenentwurf gewonnen. Als Maß für den wahrgenommenen Nutzen der Websiteattribute (z.B. Informationen über Finanzierung) wird deren Wichtigkeit herangezogen. Die Wichtigkeit, die ein Konsument einem konkreten Attribut beimisst, reflektiert seine Einschätzung des Benefits dieses Attributes (*Gustafsson/Johnson, 2004*).

Zur Ermittlung der Wichtigkeit von Merkmalen finden sich in der Literatur prinzipiell zwei Möglichkeiten: direkte Abfrage und indirekte, statistische Ermittlung. Der wesentliche Vorteil gängiger statistischer Methoden wie z.B. experimenteller Verfahren (Conjoint-Analyse, Analytic Hierarchy Process) und nicht experimenteller Verfahren (Multiple Regression, Partial Least Squares, LISREL) besteht darin, dass die Wichtigkeiten der Attribute aus allgemeinen Bewertungen (overall evaluations) statistisch abgeleitet werden. Daraus wird allgemein hin eine Überlegenheit der statistischen Ermittlung im Vergleich zur direkten Abfrage aufgrund objektiverer und unverzerrter Schätzungen vermutet (*Hayes, 1998*).

In ihrer Metastudie zum Vergleich direkter und indirekter Methoden zur Wichtigkeitsbewertung von Services können *Gustafsson/Johnson (2004)* jedoch, bis auf eine Ausnahme, keine Studie finden, die diese Überlegenheit empirisch nachweisen kann. Vielmehr können sie zeigen, dass direkte Ratings eine höhere Reliabilität als indirekt ermittelte Wichtigkeiten aufweisen. So erbringen direkte Abfragen stabilere Gewichte. Zudem korrelieren direkte Maße hoch mit den Präferenzen, während die statistisch aufgedeckten Wichtigkeiten nicht mit den Präferenzen für hypothetische Produktkonzepte korrelierten. Entsprechend der empirischen Implikationen von *Griffin/Hauser (1993)* sind direkte Wichtigkeitsurteile als stärker zukunftsgerichtet einzustufen, da sie eine höhere prognostische Validität bzgl. der Kundenloyalität aufweisen als indirekte Messungen. Einschränkung sei jedoch betont, dass sich diese Befunde nur auf Dienstleistungsmärkte beziehen. Da Leistungen von Websites immateriell sind und somit elektronisch erbrachte Dienstleistungen darstellen, sind die Befunde für unsere Untersuchung relevant und sprechen für eine direkte Erhebung. Zudem spielen negative Effekte von direkten Erhebungen wie z.B. die Problematik der sozialen Erwünschtheit oder Verzerrungen im Antwortverhalten, wie dies bei Fragen zu sensiblen Produkten zu vermuten wäre, bei Websitebewertungen sicherlich keine große Rolle. Auch andere Studien liefern empirische Belege dafür, dass beide Arten der Wichtigkeitsbewertung in den meisten Fällen zu ähnlichen Ergebnissen führen (etwa *Griffin/Hauser, 1993*). Neben den methodischen Argumenten sei noch erwähnt, dass direkte Abfragen von den Befragten in der Regel bevorzugt werden und diese auch in der Praxis wesentlich verbreiteter sind (*Bottomley/Doyle/Green, 2000*).

Aufgrund der genannten Überlegungen entscheiden wir uns für die direkte Wichtigkeitsabfrage. Besonders ausschlaggebend waren die Vorteile, dass die direkte Abfrage die

Erhebung einer größeren Anzahl von Items erlaubt³, stabilere Ergebnisse aufweist und eine höhere Erklärungskraft bezüglich zukünftiger Kaufverhaltensgrößen wie Präferenzen und Loyalität besitzt, die im engen Zusammenhang zu der hier interessierenden Größe Kundenwert stehen. Ziel dieser Studie ist es gerade zu untersuchen, ob die Kundenwertpotenziale von Segmenten durch die Nutzenanforderungen dieser Segmente erklärt werden können bzw. mit diesen in Zusammenhang stehen. Nachteil der Methode ist der so genannte Wunschlisteneffekt, der allerdings nach einer Analyse der Häufigkeitsverteilungen der Wichtigkeitsausprägungen der Attribute ausgeschlossen werden konnte. Im Ergebnis umfasste der überarbeitete Fragebogen 55 Attribute, deren Nutzen durch eine 7-stufige Likert-Skala mit den Endpunkten „überhaupt nicht wichtig“ (1) und „sehr wichtig“ (7) erhoben wurden. Zudem war die Antwort „Kann ich nicht beurteilen“ möglich, um die Probanden nicht zur Bewertung unbekannter Features zu zwingen.

II. Datenerhebung und methodische Vorgehensweise der Analyse

Datenerhebung und exploratorische Faktorenanalyse

Zur Datenerhebung wurden auf den Websites eines Premium-Automobilherstellers in Deutschland und den USA zufällig Probanden ausgewählt und zum Online-Fragebogen geleitet. Auf diese Weise wurden in Summe 2.161 nutzbare Fragebögen generiert (1.047 in den USA und 1.114 in Deutschland). Unsere Wahl fiel auf die Automobilbranche, da sie aufgrund ihres „high interest“-Charakters erfahrungsgemäß eine hohe Auskunftsbereitschaft der Befragten erwarten lässt. Gerade im Hinblick auf die sehr detaillierten Fragestellungen zum Fahrzeugvorbesitz ist es notwendig, eine Branche auszuwählen, die beim Endverbraucher relativ „präsent“ ist. Darüber hinaus handelt es sich um eine Branche, in der das Internet auf Grund typischerweise extensiver Kaufentscheidungen in vielfältiger Weise für die Unterstützung, Anbahnung und Abwicklung des Kaufs genutzt wird. Daher wird sichergestellt, dass die Käufer den Nutzen aller oben konzeptualisierten Leistungsattribute einer Website beurteilen können. Trotz der Tatsache, dass Automobile langlebige Gebrauchsgüter mit entsprechend langem Wiederbeschaffungszyklus darstellen, können aus dieser Untersuchung generelle Empfehlungen für Wissenschaft und Praxis generiert werden, da über die untersuchte Website zum einen auch Kunden bedient werden, die Gebrauchtwagen suchen (auch Händler) oder Leasingverträge mit kurzen Laufzeiten abschließen wollen. Insofern ist der Wiederbeschaffungszyklus für das Kernprodukt durchaus kürzer, als gemeinhin angenommen. Zum anderen werden auch weitere Leistungen (Zusatzangebote und After-Sales-Leistungen) über die Seite beworben und zum Teil auch direkt verkauft. Diese Leistungen sind z.B. Financial Services (Kreditkarten, Leasing, Versicherungen etc.), Reisen und Fahrertrainings, kostenpflichtige Abonnements der Unternehmenszeitschrift, Ersatzteile, Teile für historische Fahrzeuge und vor allem eine große Anzahl unterschiedlicher Accessoires (Kleidung, Fahrräder, Sportartikel, Modellfahrzeuge etc.). Diese Produkte und Dienstleistungen werden in kurzen Wiederbeschaffungszyklen mit Kaufintensitätsabstufungen erworben. Für die Auswahl der Automobilbranche sprach weiterhin, dass dort eine kundenwertgesteuerte Allokation der Marketingressourcen und eine Erhöhung des Kundenwertes zunehmend als zentrale Zielgrößen genannt werden.

Um die Daten für die Nutzensegmentierung zu verdichten, war zunächst eine exploratorische Faktorenanalyse durchzuführen. Zur Bestimmung der Anzahl der Faktoren wurde das Kaiserkriterium herangezogen: Es wurden all diejenigen Faktoren extrahiert, die einen Eigenwert größer als eins und damit eine größere Varianzerklärung als eine einzelne Variable aufweisen.⁴ Sowohl die Methoden der schiefwinkligen (Oblimin-) Rotation als auch die rechtwinklige (Varimax-) Rotation gelangen bei der vorliegenden Untersuchung zu nahezu identischen Ergebnissen. Bei der Varimax-Rotation wird die Varianz der quadrierten Ladungen pro Faktor maximiert (*Hüttner/Schwarting, 2007, S. 397*). Das Verfahren ist der obliquen Rotation vorzuziehen, da letztere zu rein willkürlichen Ergebnissen führen kann (*Tschopp, 1991, S. 51*). Die 55 Websiteelemente konnten zu 13 Benefitdimensionen verdichtet werden, die zusammen 67% der Varianz der Items erklären. *Tab. 1* gibt einen Überblick über die extrahierten Dimensionen und die zugehörigen Websiteelemente.

Zudem wurde eine Reliabilitätsanalyse der ermittelten Faktoren durchgeführt. Neun der dreizehn Faktoren weisen danach ein Cronbachsches Alpha von über 0,7 (0,74 bis 0,93) auf. Bei den übrigen vier Faktoren wird der Grenzwert nur leicht unterschritten (0,64 bis 0,67), was jedoch auf die geringe Anzahl an Items in den Faktoren zurückzuführen ist.

Neben dem Cronbachschen Alpha werden zur Gütebeurteilung der Faktorextraktion das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin, die Korrelationskoeffizienten sowie das Maß für die Angemessenheit der Stichprobe MSA (Measure of Sampling Adequacy) herangezogen: Das Maß der Stichprobeneignung nach Kaiser-Meyer-Olkin (KMO-Maß) ist mit einem Wert von 0,9 nach Kaiser als „fabelhaft“ zu bezeichnen (*Kaiser, 1974, S. 33*). Insofern scheint die Zusammenstellung der Variablen für ein faktoranalytisches Modell geeignet. Die einzelnen Korrelationskoeffizienten sind nahezu alle signifikant. Das Maß für die Angemessenheit der Stichprobe MSA zeigt für die Variablen „gute“ bis „fabelhafte“ Werte. Die Faktorwerte wurden abschließend mit Hilfe des Anderson-Rubin-Verfahrens standardisiert (*Backhaus et al., 2003, S. 321*).

Begründung der Auswahl des Clusterverfahrens

Um Untersuchungsobjekte nach deren Ähnlichkeit bezüglich ausgewählter Merkmale in Gruppen zu klassifizieren, existieren zahlreiche Clustermethoden. Dabei unterscheidet man in Methoden, die annehmen, dass jedes Objekt Mitglied mehrerer Cluster sein kann (überlappende Clustermethoden und Fuzzy-Clustermethoden) und in Methoden, die annehmen, dass jedes Objekt Mitglied genau eines Clusters ist (nicht-überlappende Clustermethoden und probabilistische Clustermethoden). Da es bei der Marktsegmentierung nicht wirtschaftlich wäre, beliebig viele Zwischentöne zu berücksichtigen, werden in der Marktforschungspraxis eindeutige Zuordnungen von Nachfragern zu Segmenten bevorzugt. Aus diesem Grunde sind die klassischen, nicht-überlappenden Clustermethoden (hierarchische und partitionierende Methoden) und probabilistische Clustermethoden (auch Mixture-Likelihood Clustering, Model-Based Clustering oder Latent Class Cluster Analysis genannt) die angemessenen Verfahren für die hier durchgeführte Benefitsegmentierung.

Wie in zahlreichen aktuellen, internationalen Studien kommen in diesem Beitrag die klassischen Clustermethoden zum Einsatz, da sie für die vorliegenden Analysen den pro-

Tab. 1: Extrahierte Benefitdimensionen

Benefitdimension	Website Features
1. Informationen über Neufahrzeuge & Testfahrt	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über Neuwagen • Car Configurator • Konfigurierbare Fahrzeugdarstellung in 3D • Infos über Sonderausstattung, Zubehör und Individualisierung • Online-Prospekt- bzw. Katalogbestellung • Möglichkeit zur Testfahranforderung
2. Fahrzeugbezogene Multimedia-Erlebnisse	<ul style="list-style-type: none"> • Videos zu Fahrzeugen • Sounds der Fahrzeuge • Hochauflösende Bilder der Fahrzeuge • 3D-Animationen • Flashanimationen • Visuelle Darstellungen technischer Details • Bildschirmhintergründe und -schoner • Virtuelle Werksbesichtigung • Virtueller Messebesuch
3. Finanzierungs- und Leasingangebot	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierungs- und Leasingrechner • Informationen über Finanzierung / Leasing • Online Finanzierungsbeantragung
4. Informationen rund um Gebrauchtwagen	<p>Informationen über</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gebrauchtwagen • Fahrzeugbestand der Händler • Reparatur und Wartung
5. Informationen rund um Clubs & Classic	<p>Informationen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clubs • Motorsport • Restauration • Vorgängermodelle • Aktuelle Veranstaltungen • Newsletter
6. Angebot einer Ownersite	<ul style="list-style-type: none"> • Exklusive Owner Community • Informationen für Kunden per E-Mail • Kontaktformular
7. Informationen rund um Jobs und Karriere-möglichkeiten	<p>Informationen über:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jobs und Karrieremöglichkeiten • das Unternehmen
8. Challenge	<ul style="list-style-type: none"> • Spiele • Gästebuch • Chatroom • Elektronische Postkarten • Bereich für Enthusiasten
9. Online-Shopping-Möglichkeit Accessoires	<ul style="list-style-type: none"> • Produktauswahl des Online-Shops
10. Online-Shopping-Möglichkeit Reisen & Kundenzeitschrift	<ul style="list-style-type: none"> • Auswahl Reisen • Unterschiedliche Zahlungsmöglichkeiten • Tracking des Bestellstatus • Online-Abschluß Abonnement Kundenzeitschrift

Tab. 1 (Fortsetzung)

Benefitdimension	Website Features
11. Online- Shopping- Möglichkeit Fahrzeuge	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Bestellung/ Kauf eines Neuwagens • Online-Kauf eines Gebrauchtwagens
12. Navigationskomfort	<ul style="list-style-type: none"> • Navigationsdesign • Vielfalt der Navigationsmöglichkeiten • Führungen (guided tour) • Auf Surfverhalten zugeschnittene Webinhalte
13. Schlankheit und Über- sichtlichkeit der Seite	<ul style="list-style-type: none"> • Vermeidung von Flashmodulen • Abwärtskompatibilität • Pfadanzeige • Schnelligkeit des Seitenaufbaus

babilistischen Verfahren überlegen sind (Ross, 2007; Martin-Consuegra/Molina/Esteban, 2006; Fang Lie, 2006; Bogue/Ritson, 2006). So ist der Vorteil von probabilistischen Verfahren, dass die Anforderungen an den Dateninput weniger restriktiv sind, in diesem Beitrag irrelevant, da alle Nutzenanforderungen auf demselben Skalenniveau vorliegen. Auch bei der Bestimmung der Clusteranzahl liefern die probabilistischen Verfahren keine Vorteile. So weisen mehrere Autoren darauf hin, dass auch bei der latent class cluster analysis „the problem of identifying the number of segments is still without a satisfactory statistical solution“ (Wedel/Kamakura, 2000, S. 91). Der entscheidende Nachteil der probabilistischen Verfahren ist jedoch, dass sie bei dem Kernziel, der Einteilung der Nutzer in Cluster und der Beschreibung dieser Cluster anhand demographischer Merkmale, entscheidende Schwächen aufweisen. So zeigen Erdem/Mayhew/Sun (2001) in verschiedenen Simulationen, dass sich regelmäßig eine zu geringe Segmentzahl auf Basis der Fitwerte als optimal ergibt, d.h. bereits nach wenigen Segmenten keine Verbesserung der Fitwerte mehr erfolgt und daher diese Zahl als optimal zu verwenden wäre. Der Grund hierfür ist recht einfach: Jedes neue Segment fügt dem Modell eine große Anzahl an Parametern hinzu. Da zusätzliche Parameter in Modellvergleichen, die auf likelihood ratio tests oder auf dem Bayesian Information Criterion (BIC) basieren, bestraft werden, ist ein relativ großer Zuwachs der Likelihood notwendig, um zusätzliche Segmente rechtfertigen zu können. Gerade die in unserem Kundenwertmodell enthaltenen sozio-demographischen Variablen sind nicht in der Lage, solche großen Zuwächse der Likelihood zu generieren (DeSarbo et al., 1997). In der Folge können Konsumenten, die bei diesen Variablen identische Antworten geben, in unterschiedlichen Segmenten enden. Hieraus folgt eine hohe Wahrscheinlichkeit der misclassification von Nutzern durch die probabilistischen Clusterverfahren. Ein noch grundlegendes Problem stellt die Eigenschaft der probabilistischen Verfahren dar, Probanden auf der Basis aller Variablen zu segmentieren. Je mehr Variablen in dem Modell vorhanden sind, desto schwieriger wird es Profile oder Muster in den Daten zu entdecken (Erdem/Mayhew/Sun, 2001). Da einerseits gerade in unserem Modell eine große Anzahl an Variablen in die Analyse einbezogen werden muss und andererseits Jensen (2007) zeigt, dass die klassischen und die probabilistischen Clusterverfahren häufig zu gleichen Ergebnissen bzgl. der Clusterlösung kommen, geben wir den klassischen Clusterverfahren an dieser Stelle den Vorzug. Zudem kann der Nachteil der klassischen Clustermethoden,

dass die Bestimmung der Clusterzahl relativ subjektiv erfolgt, durch den Einsatz probabilistischer Verfahren zur Bestimmung der Clusteranzahl (Cubic Clustering Criterion (CCC) und Pseudo-F-Kriterium (PSF)) beseitigt werden.

Vorgehensweise und Ergebnisse der Clusteranalyse

Um die Benefitsegmente zu ermitteln, wurde mit den 13 Benefitdimensionen eine hybride Clusteranalyse durchgeführt (Milligan/Cooper, 1987; Punj/Stewart, 1983). Hierbei werden zunächst Ausreißer mittels Single-Linkage identifiziert und eliminiert. Sodann wird eine Startlösung mit dem Ward-Algorithmus bestimmt, welche abschließend mit einem partitionierenden Algorithmus verfeinert wird (Arabie/Hubert, 1994, S.169; Helsen/Green, 1991). Unter den partitionierenden Algorithmen sind mit dem Ward-Algorithmus insbesondere die K-Means-Algorithmen kompatibel, weil beiden das gleiche Optimierungskriterium zugrunde liegt (Jensen, 2007).

Zur Identifizierung der Ausreißer im *ersten* Schritt diente als Distanzmaß die quadrierte Euklidische Distanz. Mit Hilfe des Dendrogramms und der Agglomerationstabelle konnten zehn Probanden identifiziert werden, die eine extreme Heterogenität des Bedürfnisprofils im Vergleich zu den übrigen Clustern aufwiesen. Diese zehn Nutzer wurden aus dem Datensatz eliminiert.

Zur Ermittlung der Clusterzahl mit Ward (*zweiter* Schritt) wurde erneut auf die quadrierte Euklidische Distanz zurückgegriffen. Die Bestimmung der Gruppenzahl stellt einen der Schwachpunkte der Clusteranalyse dar. Hier existieren einige Freiheitsgrade für den Forscher, so dass die Anzahl der Cluster zum Teil subjektiv festgelegt werden kann. Daher wurde in diesem Schritt folgendermaßen vorgegangen: Anhand des Dendrogramms wurde deutlich, dass eine Lösung mit vier, fünf aber auch sechs Clustern zu rechtfertigen gewesen wäre. Als Entscheidungskriterium dienten daher das Cubic Clustering Criterion (CCC) und das Pseudo-F-Kriterium (PSF). Die lokalen Maxima des CCC und des PSF weisen übereinstimmend auf eine optimale Lösung mit 5 Clustern hin. Zusätzlich wurde abschließend die Interpretierbarkeit der sich ergebenden Cluster herangezogen. Alle drei genannten Lösungen wurden vollständig berechnet und anhand der passiven Segmentierungskriterien (Soziodemographika, Nutzungsverhalten, Markenloyalität sowie Wiederbesuchsrate) beschrieben. In Zusammenarbeit mit Marketing- und Marktforschungsexperten des Automobilkonzerns wurde dann die Lösung mit fünf Clustern auch aus dieser Perspektive als optimal erkannt. Für jedes der fünf identifizierten Cluster wurden abschließend die Zentroide (Mittelwerte der Cluster) berechnet.

Die im zweiten Schritt bestimmten Mittelwerte der Benefitdimensionen pro Cluster wurden im *dritten* und letzten Schritt als Ausgangslösung verwendet und die Lösung aus dem Ward-Verfahren solange durch Umsortieren mittels K-Means-Verfahren optimiert, bis der Abstand der Fälle zum jeweiligen Clusterzentrum minimal war.

Validierung des Scoringmodells

Zur Ermittlung des Kundenwertes der 2.161 Probanden der Hauptuntersuchung wurden die oben hergeleiteten Prädiktorvariablen im Rahmen der online-Befragung erhoben. Auf Basis einer Stichprobe von Automobilbesitzern, deren Kaufhistorie im Rahmen von wettbewerbsbezogenen Marktforschungsstudien des kooperierenden Unternehmens in der Datenbank erfasst waren (n=4.364), erfolgte im Rahmen einer Voruntersuchung eine

Regressionsanalyse mit den Prädiktorvariablen als unabhängige und dem umsatzbezogenen Kundenwert als abhängige Variable. Statt des deckungsbeitragsbezogenen Kundenwerts wird im Rahmen dieser Studie der umsatzbezogene Kundenwert verwendet, da aufgrund der hier eingenommenen externen Marktforschungsperspektive keine internen kundenbezogenen Kostendaten der verschiedenen Automobilhersteller vorlagen. Zudem ist nicht davon auszugehen, dass auch die kundenspezifischen Kosten durch Prädiktorvariablen vorhersagbar sind. Es erscheint kaum möglich, die zukünftigen Marketingkosten von prospektiven Kunden sinnvoll zu prognostizieren, da unklar ist, wie viel Mailings diesem zugesendet werden oder wie lange die Beratungsgespräche wahrscheinlich dauern werden. Von potenziellen Kunden können zudem per definitionem auch keine Kostendaten aus der Vergangenheit vorliegen. Es erscheint daher sinnvoll, nur künftige Umsätze als Maß des Kundenwertes heranzuziehen (Gelbrich, 2001, S. 80; Pels/Jaconelli, 1990, S. 870 ff.). Dieser „Brutto-Sichtweise“ des Kundenwertes – d.h. ohne Einbeziehung von Kosten – folgen sehr viele Studien (Cornelsen, 2000; Diller, 1997; Gelbrich, 2001; Link/Hildebrand, 1997; Rapp, 1992; Rieker, 1995; Schulz, 1995). Da es sich bei Automobilen wie erwähnt um langlebige Gebrauchsgüter mit langen Wiederkaufzyklen handelt, wurden, um eine ausreichende Varianz (Kaufintensitätsabstufung) und eine vollständige Kundenbewertung sicherzustellen, im Umsatz neben den Neu- und Gebrauchtwagenkäufen auch die After-Sales-Umsätze (Zubehör, Reparaturen, Wartung) einbezogen. Da in der Stichprobe Besitzer unterschiedlicher Marken und Fahrzeugklassen (Luxus-, Ober- und Mittelklasse) ausreichend vertreten sind, konnte eine möglichst umfassende Marktabdeckung und folglich ein breites Kundenwertspektrum sichergestellt werden.

Um die Güte der Regressionsfunktion zu beurteilen, wurde das Verfahren der Kreuzvalidierung mit Lern- und Holdout-Sample herangezogen (Krafft/Rutsatz, 2003; Müller/Gelbrich, 2003). Wie die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalyse zeigen, sind alle Regressionskoeffizienten auf 0,1%-Niveau signifikant, mit Ausnahme der Variable „Anzahl Fahrzeuge“ (10%-Niveau). Dies ist darauf zurückzuführen, dass nur bei Fahrzeugen, die typischerweise als Dritt- oder Viertwagen gekauft werden (z.B. Sportwagen), der Besitz mehrerer Fahrzeuge ein wertsteigerender Faktor ist. Bei Mittelklassewagen, die eher als Erstfahrzeug gekauft werden, verhält sich dies eher umgekehrt. Die Varianzklärung des Modells beträgt in der Lernstichprobe 35,3%. Wendet man die in der Lernstichprobe kalibrierte Regressionsfunktion auf die Validierungs-Stichprobe (Holdout-Sample) an, erklärt das Regressionsmodell 35% der Varianz der Kriteriumsvariable. Für Kundenwertmodelle werden in der Literatur R^2 -Werte zwischen 20% und 40% als zufriedenstellend angesehen (Gelbrich, 2001, S. 204). Auch angesichts der Prognosevalidität der Regressionsmodelle, die in anderen Kundenwert-Studien berichtet werden⁵, ist dieser Wert als akzeptabel zu bezeichnen. Der VIF (Variance Inflation Factor) zeigt keine Multikollinearität; die Autokorrelation liegt entsprechend des Durbin-Watson-Koeffizienten innerhalb des Akzeptanzbereiches. Durch das Plotten der Residuen gegen die geschätzten Werte der abhängigen Variablen kann Heteroskedastizität ebenfalls ausgeschlossen werden (Backhaus et al., 2003, S. 99 ff.). Aufgrund der durch die Ergebnisse indizierten hohen Prognosevalidität des Regressionsmodells werden alle Prädiktorvariablen in das Scoringmodell einbezogen. Die Beta-Koeffizienten für jede unabhängige Variable dienen dabei als Gewichte der Variablen im Scoringmodell, welches sich wie folgt darstellt.

Kundenwertscore =

$$\begin{aligned}
 & 0,40 * \text{Fahrzeugvorbesitz}^6 \\
 & + 0,18 * \text{Zustand Fahrzeug bei Kauf (Neu- oder Gebrauchtwagen)} \\
 & + 0,06 * \text{Anzahl der Fahrzeuge im Haushalt} \\
 & + 0,24 * \text{Beruf} \\
 & + 0,12 * \text{Alter}
 \end{aligned}$$

Dieses Scoringmodell wird herangezogen, um das Umsatzpotenzial der Probanden der Hauptuntersuchung in Form eines Punktwertes zu prognostizieren. Auf diese Weise können Kenntnisse bekannter Kunden auf unbekannte Kunden bzw. potenzielle Kunden (prospects) übertragen werden (*Müller/Gelbrich, 2003, S. 603 f.*). Um den Gesamtscore berechnen zu können, wurde jeder Ausprägung der Prädiktoren ein Punktwert zugeordnet. Der hohe Einfluss der Variable Fahrzeugvorbesitz auf das zukünftige Kaufvolumen ist konsistent mit den Überlegungen zur Relevanz vergangener Produkterfahrungen (*hierzu Abschnitt B.III.*). So ist die Wahrscheinlichkeit des Wiederkaufs eines ähnlichen Produkttyps (z.B. Sportwagen) oder der gleichen Markenkategorie (z.B. Premium-Marke) umso höher, je öfter und länger diese in der Vergangenheit bereits genutzt wurden (*Thomas/Blattberg/Fox, 2004, S. 33*).

III. Ergebnisse

1. Nutzensegmentierung der Websitenutzer

In *Tab. 2* sind die fünf Cluster und deren wichtigsten Nutzenanforderungen an die Website dargestellt. Offensichtlich unterscheiden sich die Nutzer signifikant in ihren Nutzenanforderungen, d.h. den als wichtig empfundenen Websiteelementen. Nur die Anforderungen an die Bedienfreundlichkeit der Website sind über alle Cluster gleich und auf einem geringen Niveau. Zu beachten gilt es in diesem Zusammenhang, dass auch Features mit geringer Wichtigkeit nicht eliminiert werden sollten, da es sich durchaus um „Hygienefaktoren“ i.S. von Basisanforderungen handeln kann. Hier muss die Bereitstellung einer Mindestqualität, die dem Marktstandard entspricht, sichergestellt werden. Darüber hinaus sollten aber, da die Features mit geringer Wichtigkeit – wenn überhaupt – nur Minimumfaktoren darstellen, keine Investitionen getätigt werden (*Matzler et al. 2005*).

Die Nutzensegmentierung ergibt zwei undifferenzierte Cluster, die entweder keine Erwartungen an die Website haben („Passionless User“), oder die meisten Bereiche als überdurchschnittlich wichtig erachten („Fans“). Ein erstes differenziertes Segment interessiert sich vor allem für Informationen rund um den Fahrzeugkauf und wurde daher mit „Car Shopper“ bezeichnet. Ebenso differenzierte Bedürfnisse weist das Segment der „Experimental Shopper“ auf. In diesem Cluster besteht ein signifikant höheres Interesse für multimediale und erlebnisorientierte Websiteelemente. Die „Symbolic Shopper“ erhielten diese Bezeichnung, da sie sich überdurchschnittlich stark für Merchandise-Artikel mit dem Markenzeichen des Herstellers und nur für Neufahrzeuge, d.h. symbolische bzw. statusorientierte Produkte, interessieren.

Tab. 2: Nutzensegmente

Nutzensegment	Nutzenanforderungen
1. Passionless User ("I want nothing")	Keine
2. Car Shopper ("No Frills")	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über Neuwagen • Informationen über Finanzierung und Leasing • Produktauswahl des Online-Shops • Auswahl von Reisen • Owner Community
3. Experimental Shopper	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über Neu- und Gebrauchtwagen • Buchen von Reisen • Multimedia
4. Symbolic Shopper	<ul style="list-style-type: none"> • Informationen über Neuwagen • Produktauswahl des Online-Shops
5. Fans ("I want everything")	Alles

2. Kundenwertsegmentierung der Websitenutzer

Das ökonomische Potenzial der Nutzer wurde anhand des oben erläuterten Scoringmodells als Funktion der sozioökonomischen und kaufverhaltensbezogenen Variablen prognostiziert. Die erreichten Scoringwerte pro Merkmal wurden mit den regressionsanalytisch ermittelten Gewichten multipliziert und zu einem Gesamtscorewert addiert. Auf der Basis dieser Kundenwertscores wurden die Probanden in zwei Gruppen eingeteilt: „heiße“ Nutzer (alle Nutzer mit Kundenwertscores, die im oberen Drittel der Skala rangierten) und „kalte“ Nutzer (alle übrigen Nutzer).

3. Zusammenführung von Nutzen- und Wertsegmentierung

Durch die Identifizierung der Anforderungen der Nutzergruppen an die Website kann das erste der beiden eingangs identifizierten Gaps geschlossen werden. Nun müssen die Ergebnisse noch so integriert werden, dass Marketingmanager die Benefitsegmente und damit die Nutzenanforderungen priorisieren können. Auf diese Weise gelingt es dann, auch das zweite Gap zu schließen. Die Kombination der Segmentierungen nach Nutzenanforderungen und nach dem Kundenwert ergibt die in *Abb. 1* dargestellte Kundennutzen-Kundenwert-Matrix.

Durch die Zusammenführung der beiden Dimensionen ergeben sich zehn Zellen, die unterschiedliche Kombinationen aus Kundennutzen- und Kundenwertsegmenten repräsentieren. Die Zahlen oben links in den beiden Spalten der Kundenwertsegmente (Spalte 2 und 3) sind „vertikal“ zu lesen und zeigen die Verteilung der wertvollen (heißen) bzw. der unattraktiven (kalten) Nutzer auf die Nutzensegmente. So sind z.B. 29% der wertvollen Nutzer „Car Shopper“. Die Zahlen unten rechts zeigen die Größe jeder Zelle (d.h. jeder Kundennutzen-Kundenwert-Kombination). Vertikal addiert ergeben diese Zahlen die Größe des Kundenwertsegmentes (z.B. das Kundenwertsegment der „heißen“ Nutzer umfasst 40% der Nutzerschaft). Horizontal addiert ergibt sich die Größe des Nutzensegmentes (z.B. das Nutzensegment „Car Shopper“ vereint 20% der Nutzerschaft auf sich). Die letzte Spalte gibt schließlich Auskunft darüber, wie viel Prozent der Mitglieder eines Nutzensegmentes heiße (und damit auch wie viel Prozent kalte) Nutzer sind. So beträgt beispielsweise der Anteil heißer Nutzer

Nutzen-Segment \ Kundenwert-Segment	„Heiß“ n = 806		„Kalt“ n = 1.355		Summe (Größe Nutzen-segment)	Anteil heißer User im Nutzensegment
	Verteilung auf Nutzen-segmente	Größe der Zelle	Verteilung auf Nutzen-segmente	Größe der Zelle		
1. Passionless User	5%	2%	11%	6%	8%	25%
2. Car Shopper	29%	12%	13%	8%	20%	60%
3. Experimental Shopper	23%	9%	18%	11%	20%	46%
4. Symbolic Shopper	21%	8%	21%	13%	21%	40%
5. Fans	22%	9%	37%	22%	31%	28%
Summe Summe (Größe Kundenwertsegment)	100%	40%	100%	60%	100%	

Anteil des Nutzensegments an allen heißen Usern („Car Shopper“ stellen 29% der „heißen“ User)

Anteil der Zelle an allen Usern („heiße Car Shopper“ stellen 12% der Nutzer in der Stichprobe)

z.B. 60% aller „Car Shopper“ sind „heiß“

Abb. 1: Kundennutzen-Kundenwert-Matrix

im Nutzensegment „Car Shopper“ 60%, der Anteil kalter Nutzer ergibt sich daraus entsprechend mit 40%. Die Kennzahl in der letzten Spalte ist somit das Maß für den Wert eines jeden Nutzensegments (segmentspezifischer Kundenwert).

Mit Hilfe dieser Matrix können Marketingmanager zwei zentrale Fragen beantworten: Erstens, ob sich die Nutzer mit hohen Kundenwerten (heiße Nutzer) auf bestimmte Nutzensegmente konzentrieren (vertikale Betrachtung bzw. Spalte 2). Zweitens, wie treffsicher (d.h. mit wie wenig Streuverlusten) die einzelnen Segmente aus Kundenwertsicht bearbeitet werden können, d.h. wie hoch der Anteil heißer Nutzer in einem Nutzensegment ist (letzte Spalte). Im Rahmen der zweiten Frage ist auch die Größe der Nutzensegmente, die durch die horizontale Betrachtung angezeigt wird, relevant, da sie anzeigt, ob eine Bearbeitung überhaupt wirtschaftlich sinnvoll ist.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Segmente mit differenzierten Nutzenanforderungen und damit zielorientiertem Nutzungsverhalten einen überdurchschnittlichen Kundenwert aufweisen. Demgegenüber enthalten undifferenzierte Segmente, die also von der Website nichts oder alles wollen (erstes und fünftes Segment in der *Tabelle 2*), deutlich geringere Anteile wertvoller Nutzer. Somit weisen nur die Segmente 2, 3 und 4 hohe Anteile an wertvollen Nutzern auf (letzte Spalte). Aus der Betrachtung, wie sich die heißen Nutzer über die 5 Nutzensegmente verteilen (Spalte 2), wird gleichzeitig aber auch erkennbar, dass keine eindeutige Dominanz eines Benefitsegmentes in Bezug auf die Kundenwertigkeit besteht. Es erscheint daher nicht sinnvoll, im Zuge einer Single-Segment-Strategie die Webseite von vornherein ausschließlich an den Bedürfnissen und Nutzenanforderungen eines Segmentes

(z.B. der „Car Shopper“) auszurichten. Offenbar würden dadurch hohe Wertpotenziale in anderen Segmenten verschenkt. Würde die Website nur auf die Bedürfnisse der „Car Shopper“ maßgeschneidert, würden ca. 70% der heißen Nutzer vernachlässigt. Auch wenn eine Single-Segment-Strategie ausscheidet, wäre angesichts der Ergebnisse in *Abb. 1* durchaus eine selektive Strategie, d.h. eine Bearbeitung der Segmente 2, 3 und 4, angezeigt. Es sollte also durch bestimmte Gestaltungselemente und Leistungsangebote erreicht werden, dass die Website v.a. für diese Nutzergruppen attraktiv ist. Eine undifferenzierte Massenstrategie wäre demgegenüber wiederum ungeeignet, da z.B. die Merkmale „Abwärtskompatibilität“ oder die Dimension „Challenge“ (vgl. *Tab. 1*) nicht für alle Segmente nutzenstiftend sind.

Bezüglich der Frage nach den Streuverlusten und der Wirtschaftlichkeit wäre die Bearbeitung des Segmentes „Car Shopper“ (Segment 2) am sinnvollsten. Bei der Erfüllung der Nutzenanforderungen dieses Segmentes würden die Marketingressourcen am effizientesten eingesetzt und am ehesten ein „Scharfschützenkonzept des Marketing“ verfolgt (*Becker, 2006, S. 290*). Die Bearbeitung des Segmentes „Car Shopper“ erbrächte folglich den höchsten Return on Marketing Investment. Der Grund dafür ist das geringe Risiko von Streuverlusten, da überproportional viele wertvolle Kunden in diesem Segment konzentriert sind. Die Wahrscheinlichkeit, einen wertvollen Nutzer anzusprechen, ist hier am höchsten. Zudem weist das Segment der „Car Shopper“ eine ausreichende Größe (20% aller Nutzer) auf, so dass eine Bearbeitung sinnvoll erscheint. Zudem ist die Zelle der „wertvollen Car Shopper“ mit 12% Anteil an allen Nutzern die größte Zelle bei den heißen Usern (Spalte 2).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Maximierung der Effektivität und Effizienz des Internet-Marketing und somit die Schließung der beiden eingangs genannten Gaps dadurch erreicht werden kann, dass die Website so gestaltet wird, dass sie die Bedürfnisse der Nutzer mit dem höchsten Kundenwert erfüllt.

D. Diskussion und Implikationen für die Praxis

Aus den Ergebnissen des integrierten Nutzensegmentierungs- und Kundenbewertungsansatzes können mehrere Managementimplikationen abgeleitet werden. Da es kein dominierendes Nutzensegment hinsichtlich des Kundenwerts gibt, wäre die Strategie, sich auf eines der Segmente zu konzentrieren, nicht angemessen, denn das ökonomische Potenzial der anderen Cluster würde verschenkt. Bearbeitete man bspw. nur das Segment der „Car Shopper“ (29% der heißen Nutzer), würden die Bedürfnisse von 71% der heißen Nutzer ignoriert. Eine undifferenzierte Massenstrategie ist jedoch ebenso nicht angebracht. Allerdings erscheint eine selektive Strategie geeignet, denn der Wert eines Segments ist hoch korreliert mit der Fokussiertheit der Nutzenanforderungen. Unfokussierte Segmente, die alles (Fans) oder nichts (Passionless User) von der Website erwarten, enthalten signifikant weniger wertvolle Nutzer. Im Gegensatz dazu weisen Segmente mit differenzierten Bedürfnissen ein höheres Potenzial auf. Besonders bei Nutzern, die an Produktinformationen und dem Online-Shop-Angebot interessiert sind, ist die Wahrscheinlichkeit, einen wertvollen Nutzer zu erreichen, besonders hoch.

Deutlich sticht dabei das Segment der „Car Shopper“ heraus, welches zu 60% aus heißen Nutzern besteht. Als zweites Segment, für dessen Bearbeitung Marketingressourcen

eingesetzt werden sollten, scheint das Segment der „Experimental Shopper“ in Frage zu kommen. Werden diese beiden Segmente ausgewählt, ist die Wahrscheinlichkeit, die Bedürfnisse heißer Nutzer zu erfüllen, am größten. Damit sind die Streuverluste hier am geringsten. Somit erzielen diese Cluster den höchsten „Return on Marketing“ und machen diese Segmente besonders interessant zur Steigerung der Präzision der Marktbearbeitung.

Die Bearbeitung dieser beiden attraktiven Segmente könnte mit Hilfe von Personalisierung oder Differenzierung der Website erreicht werden. Durch Guided Tours, Quick Links oder virtuelle Berater (so genannte Avatare) können Besucher sofort zu den gewünschten Websiteelementen oder Informationen geführt werden, ohne die Seite exklusiv auf die Bedürfnisse von ein oder zwei Segmenten ausrichten zu müssen. Die Möglichkeit, aus verschiedenen Avataren einen für einen Nutzer möglichst selbstkongruenten auswählen bzw. einen Avatar selbst konfigurieren zu können, ermöglicht die gleichzeitige Befriedigung unterschiedlicher Bedürfnisse durch eine Website (Bauer/Neumann/Mäder, 2005). So ist für ein Segment vielleicht ein attraktiver, für ein anderes hingegen ein primär kompetenter Avatar nutzenstiftend. Aufgrund ihrer vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten und hohen Kontrollierbarkeit (im Gegensatz zu realen Beratern) sind beide Typen auf einer Website realisierbar. Avatare sind als Identifikationsfiguren, Websiteführer und Konversationspartner gerade in hoch fragmentierten Märkten wie dem Internet ein viel versprechendes Kommunikationsinstrument, welches den Wunsch nach einem individuelleren und persönlicheren Surferlebnis erfüllt.

Studien von Marktforschungsagenturen zeigen jedoch, dass es im Durchschnitt 3 Jahre dauert, bis die geschilderte bedürfnisspezifische Ausrichtung einer Website erfolgreich realisiert ist (Saeed/Grover/Hwang, 2005). Zudem stellt Poole fest, dass „E-tailers often realize that they've plunked down millions of dollars to build a site that leaves visitors muddled and annoyed“ (Poole, 2001, S. 1). Verantwortlich hierfür sind aus Sicht des ressourcenbasierten Ansatzes langwierige Investitionen in sog. erfahrungsbasiertes Wissen und in Fähigkeiten der Mitarbeiter, die für das Design und die Umgestaltung von Websites erforderlich sind (Grover/Saeed, 2004). Zudem sind vor der Freischaltung von neuen Websitefunktionen wie personalisierten Avataren aufwändige Tests und Abstimmungen mit verschiedenen Funktionsbereichen erforderlich. So kostet allein ein von einer professionellen Agentur wie Vividence durchgeführter Usability Test mit nur 200 Nutzern durchschnittlich 35.000 US \$ (Poole, 2001). McKinsey & Company berichtete, dass die Neuausrichtung der Kundendienstleistungen ihrer Website einen Verlust von 16 Mio. US \$ zur Folge hatte (Meuter et al., 2005); möglicherweise weil diese nicht auf (die richtigen) Kundensegmente fokussierte. Berücksichtigt man diesen enormen Aufwand, so wird klar, dass sich auch im Internet nicht alle Segmente wirtschaftlich sinnvoll bearbeiten lassen und daher eine Priorisierung wertvoller Segmente auch hier geboten ist. Analog zu den Befunden von Reinartz/Thomas/Kumar (2005) kann konstatiert werden, dass ein „marketing overspending“ bei unattraktiven Segmenten in einem erheblichen Rückgang des ROI resultieren würde. Gleiches gilt für ein „underspending“ bei wertvollen Segmenten.

Allgemein gilt festzuhalten, dass durch die Kombination der etablierten Konzepte Nutzensegmentierung und Kundenbewertung nicht nur die Effektivität des Online-Marketing (Kundennutzenorientierung), sondern auch die Effizienz (Wertorientierung) gesteigert werden kann. Durch die Integration von Kundennutzen (Wert für den Kunden) und Kundenprofitabilität (Wert des Kunden) kann eine optimale Allokation der Marketingressour-

cen erreicht werden, indem die zu priorisierenden Segmente identifiziert werden (Effizienz). Darüber hinaus kann aus der Kundennutzen-Kundenwert-Matrix abgelesen werden, welche speziellen Nutzen den ausgewählten Segmenten durch entsprechende Websitegestaltung gestiftet werden sollen (Effektivität).

Als Einschränkungen der vorliegenden Arbeit seien folgende Punkte hervorgehoben: Unternehmen, die eine solche Kundennutzen-Kundenwert-Matrix einsetzen wollen, müssen Daten zu den Kundenwerttreibern (Prädiktoren) verfügbar haben. Die Prädiktoren des Kundenwertmodells sind zudem evtl. branchenspezifisch zu modifizieren oder zu erweitern. Nur so sind sie in die Lage, den prospektiven Kundenwert ihrer Zielgruppen bzw. Adressaten des Online-Marketing korrekt zu bestimmen. Eine grundlegende Beschränkung bestehender Kundenwertmodelle ist, dass sie nicht in der Lage sind, den Kundenwert junger Individuen zu bestimmen. Dies ist problematisch, da Websites gerade im Automobilbereich bereits bei jungen Nutzern Markenerinnerungen und Markenbedeutung sowie die Beziehung zur Marke in späteren Lebenszyklus-Phasen prägen können (*Chaplin/John, 2005*). So wurde bspw. herausgefunden, dass die frühen Erinnerungen an Erfahrungen mit Automobilen (z.B. die Fahrt zur Schule in einem sicheren Geländewagen) das spätere Verhalten beim Kauf eines eigenen Familienautos beeinflussen (z.B. durch Wahl eines Fahrzeugs, das die gleiche Emotion der Sicherheit vermittelt). Für andere Kinder sind Automobile hingegen mit sportlichen und spaßorientierten Erfahrungen („joyride“) verknüpft, weshalb diese später mit sehr viel höherer Wahrscheinlichkeit einen Sportwagen kaufen werden (*Braun-LaTour/LaTour/Zinkhan, 2007*). Es besteht daher ein Bedarf an Kundenwertmodellen, die beurteilen können, wie hoch die Wahrscheinlichkeit für einen hohen Kundenwert von Kindern und Jugendlichen ist.

Weiterhin ist im Rahmen der Wertsegmentierung, je nach Anwendungsziel, möglicherweise eine verfeinerte Kundenwertgruppierung der Nutzer notwendig. Die vorgenommene Clusterung, welche eine deutliche Heterogenität der Websitenutzer bzgl. der Nutzenerwartungen aufdeckt, könnte als Ausgangspunkt für weitere Abhängigkeitsuntersuchungen dienen. So könnte auf Basis von Strukturgleichungsmodellen etwa die Stärke der Zusammenhänge zwischen den Nutzenerwartungen und dem Kundenwert für die verschiedenen A-priori-Cluster quantifiziert werden. Dies wäre eine Erweiterung der klassischen Strukturgleichungsmethodologie, die im Allgemeinen von homogenen Daten ausgeht.

Anmerkungen

- 1 Vgl. die Befunde von *Homburg/Giering (2001)*; *Lambert-Pandraud/Laurent/Lapersonne (2005)*.
- 2 Vgl. *Barnes/Vidgen (2001)*; *Hoffman/Novak/Yung (2000)*; *Liu/Arnett (2000)*; *Parasuraman/Zeithaml/ Malhotra (2005)*; *Shankar/Smith/Rangaswamy (2003)*; *Srinivasan/Anderson/Ponnalolu (2002)*; *Szymanski/Hise (2000)*; *Wolfenbarger/Gilly (2003)*; *Yoo/Donthu (2001)*; *Zeithaml/Parasuraman/Malhotra (2002)*.
- 3 So schieden Conjoint-Analyse und Konstanzsummenverfahren v.a. aufgrund der großen Anzahl der Items aus.
- 4 Aufgrund der im Zuge der Faktorenanalyse vorgenommenen Standardisierung beträgt die Varianz einer einzelnen Variablen eins.
- 5 Vgl. etwa 12,2% bzw. 11,4% bei *Müller/Gelbrich (2003)* oder 20,2% bei *Schneider (2006)*.
- 6 Die Variable „Fahrzeugvorbesitz“ ist eine Verknüpfung der Prädiktoren Marke (welche Marke wird derzeit gefahren), Typ (welcher Fahrzeugtyp wird derzeit gefahren), Preis (wie teuer war das aktuelle Fahrzeug) und Alter des Fahrzeuges.

Literatur

- Arabie, P./Hubert, L. (1994): Cluster Analysis in Marketing Research, in: Bagozzi, R. P. (Hrsg.): *Advanced Methods of Marketing Research*, Cambridge, p. 160–189.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2003): *Multivariate Analysemethoden*, 10. Aufl., Berlin et al.
- Barnes, S. J./Vidgen, R. (2001): An Evaluation of Cyber-Bookshops: The WebQual Method, in: *International Journal of Electronic Commerce*, 6, 1, p. 11–30.
- Bauer, H. H./Falk, T./Hammerschmidt, M. (2006): eTransQual: A transaction process-based approach for capturing service quality in online shopping, in: *Journal of Business Research*, 59, 7, p. 866–875.
- Bauer, H. H./Hammerschmidt, M. (2005): Customer-Based Corporate Valuation – Integrating the Concepts of Customer Equity and Shareholder Value, in: *Management Decision*, 43, 3, p. 331–348.
- Bauer, H. H./Neumann, M. M./Mäder, R. (2005): Die Wirkung von Avataren im elektronischen Handel, in: *Marketing ZFP*, 26, S. 98–114.
- Bauer, H. H./Stokburger, G./Hammerschmidt, M. (2006): *Marketing Performance: Messen – Analysieren – Optimieren*, Wiesbaden.
- Becker, J. (2006): *Marketing-Konzeption*, München.
- Blattberg, R. C./Deighton, J. (1996): Manage Marketing by Customer Equity, in: *Harvard Business Review*, 74, July-August, p. 136–144.
- Bogue, J./Ritson, C. (2006): Integrating consumer information with the new product development process: the development of lighter dairy products, in: *International Journal of Consumer Studies*, 30, 1, p. 44–54.
- Bolton, R. N. (1998): A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider, in: *Marketing Science*, 17, p. 45–65.
- Bolton, R. N./Kannan, P. K./Bramlett, M. D. (2000): Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), p. 95–108.
- Bolton, R. N./Lemon, K. N./Verhoef, P. C. (2004): The theoretical underpinnings of customer asset management, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 3, p. 271–292.
- Bottomley, P. A./Doyle, J. R./Green, R. H. (2000): Testing the Reliability of Weight Elicitation Methods: Direct Rating versus Point Allocation, in: *Journal of Marketing Research*, 37 (November), p. 508–13.
- Boulding, W./Kalra, A./Staelin, R. (1999): The Quality Double Whammy, in: *Marketing Science*, 18, 4, p. 463–84.
- Boyer, K. K./Hult, G. T. M. (2005): Customer Behavior in an Online Ordering Application: A Decision Scoring Model, in: *Decision Sciences*, 36, 4, p. 569–598.
- Braun-LaTour, K. A./LaTour, M. S./Zinkhan, G. M. (2007): Using Childhood Memories to Gain Insight into Brand Meaning, in: *Journal of Marketing*, 71, April, p. 45–60.
- Brüne, G. (1989): *Meinungsführerschaft im Konsumgütermarketing: Theoretischer Erklärungsansatz und empirische Überprüfung*, Heidelberg.
- BVDW (2007): *OVK Online Report 2007/01 – Zahlen und Trends im Überblick*, Berlin.
- Chaplin, L. N./John, D. R. (2005): The Development of Self-Brand Connections in Children and Adolescents, in: *Journal of Consumer Research*, 32, 1, p. 119–29.
- Cooil, B./Keiningham, T. L./Aksoy, L./Hsu, M. (2007): A Longitudinal Analysis of Customer Satisfaction and Share of Wallet: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics, in: *Journal of Marketing*, 71, January, p. 67–83.
- Cornelsen, J. (2000): *Kundenwertanalysen im Beziehungsmarketing*, Nürnberg.
- DeSarbo, W. S./Ansari, A./Chintagunta, P./Himmelberg, C./Jedidi, K./Johnson, R./Kamakura, W./Lenk, P./Srinivasan, K./Wedel, M. (1997): Representing Heterogeneity in Consumer Response Models, in: *Marketing Letters*, 8, 3, p. 335–348.
- Dibb, S./Simkin, L./Pride, N./Farrell, O. C. (2001): *Marketing Concepts and Strategies*, Boston.
- Diller, H. (1997): *Innovatives Kundenmanagement und Kundenbewertung*, Nürnberg.

- Donthu, N. (2001): Does Your Web Site Measure Up?, in: *Marketing Management*, 10, 4, p. 29–33.
- Du, R. Y./Kamakura, W. A./Mela, C. F. (2007): Size and Share of Customer Wallet, in: *Journal of Marketing*, 71, April, p. 94–113.
- Dwyer, F. R. (1997): Customer Lifetime Evaluation to Support Marketing Decision Making, in: *Journal of Direct Marketing*, 11, p. 6–13.
- Ehrenberg, A. S. C. (1988): *Repeat-Buying: Facts, Theory, And Applications*, New York.
- Erdem, T./Mayhew, G./Sun, B. (2001): Understanding Reference-Price Shoppers: A Within- and Cross-Category Analysis, in: *Journal of Marketing Research*, 38, November, p. 445–457.
- Falk, T. / Schepers, J. J. L. / Hammerschmidt, M. / Bauer, H. H. (2007): Identifying Cross Channel Dissynergies for Multichannel Service Providers, erscheint in: *Journal of Service Research*, 9, November.
- Fang, C./Lie, T. (2006): Assessment of Internet Marketing and Competitive Strategies for Leisure Farming Industry in Taiwan, in: *The Journal of American Academy of Business*, 8, 2, p. 296–300.
- Gelbrich, K. (2001): *Kundenwert: Wertorientierte Akquisition von Kunden im Automobilbereich*, Göttingen.
- Griffin, A./Hauser, J. R. (1993): The Voice of the Customer, in: *Marketing Science*, 12, 1, p. 1–27.
- Grover, V./Saeed, K. A. (2004): Strategic orientation and firm performance of Internet-based businesses, in: *Information Systems Journal*, 14, 1, p. 23–42.
- Gruner, K. (1997): *Kundeneinbindung in den Produktionsprozess – Bestandsaufnahme, Determinanten und Erfolgswirkungen*, Wiesbaden.
- Gustafsson, A./Johnson, M. D. (2004): Determining Attribute Importance in a Service Satisfaction Model, in: *Journal of Service Research*, 7, 2, p. 124–141.
- Hammerschmidt, M. (2006): *Effizienzanalyse im Marketing*, Wiesbaden.
- Hayes, B. E. (1998): *Measuring Customer Satisfaction*, 2nd ed., Milwaukee.
- Helsen, K./Green, P.E. (1991): A Computational Study of Replicated Clustering with an Application to Market Segmentation, in: *Decision Sciences*, 22, p. 1124–1141.
- Hoffman, D. L./Novak, T. P./Yung, Y. F. (2000): Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach, in: *Marketing Science*, 19, 1, p. 22–42.
- Homburg, Ch./Giering, A. (2001): Personal Characteristics as Moderators of the Relationship Between Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Analysis, in: *Psychology & Marketing*, 18, 1, p. 43–66.
- Hughes, A. M. (1996): *The Complete Database Marketer*, Chicago.
- Hüttner, M./Schwartzing, U. (2007): Exploratorische Faktorenanalyse, in: Herrmann, A./Homburg, Ch. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 381–412.
- Jackson, D. (1989): Determining a Customer's Lifetime Value, in: *Direct Marketing*, 52, May, p. 24–32.
- Jensen, O. (2007): Clusteranalyse, in: Herrmann, A./Homburg, Ch. (Hrsg.): *Marktforschung: Methoden – Anwendungen – Praxisbeispiele*, 3. Aufl., Wiesbaden, S. 337–380.
- Jonker, J.-J./Piersma, N./van den Poel, D. (2004): Joint optimization of customer segmentation and marketing policy to maximize long-term profitability, in: *Expert Systems with Applications*, 27, 2, p. 159–168.
- Kaiser, H. F. (1974): An Index of Factorial Simplicity, in: *Psychometrika*, 39, p. 31–36.
- König, T. (2001): *Nutzensegmentierung und alternative Segmentierungsansätze*, Wiesbaden.
- Krafft, M. (1999): Der Kunde im Fokus: Kundennähe, Kundenzufriedenheit, Kundenbindung – und Kundenwert?, in: *Die Betriebswirtschaft*, 59, S. 511–530.
- Krafft, M./Albers, S. (2000): Ansätze zur Segmentierung von Kunden – Wie geeignet sind herkömmliche Konzepte?, in: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 52, S. 515–536.
- Krafft, M./Rutsatz, U. (2003): Konzepte zur Messung des ökonomischen Kundenwertes, in: Günter, B./Helm, S. (Hrsg.): *Kundenwert*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 275–297.
- Kumar, V./George, M. (2007): Measuring and maximizing customer equity: a critical analysis, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 2, p. 157–171.
- Kumar, V./Ramani, G./Bohling, T. (2004): Customer lifetime value approaches and best practice applications, in: *Journal of Interactive Marketing*, 18, Summer, p. 60–72.

- Lambert-Pandraud, R./Laurent, G./Lapersonne, E. (2005): Repeat Purchasing of New Automobiles by Older Consumers: Empirical Evidence and Interpretations, in: *Journal of Marketing*, 69, April, p. 97–113.
- Link, J./Hildebrand, V. G. (1997): Grundlagen des Database Marketing, in: Link, J. et al. (Hrsg.): *Handbuch Database Marketing*, Ettligen, S. 15–36.
- Liu, C./Arnett, K. P. (2000): Exploring the Factors associated With Web Site Success in the context of Electronic Commerce, in: *Information & Management*, 38, 1, p. 23–34.
- Malthouse, E. C./Blattberg, R. C. (2005): Can we Predict Customer Lifetime Value?, in: *Journal of Interactive Marketing*, 19, 1, p. 2–16.
- Martin-Consuegra, M./Molina, A./Esteban, A. (2006): The customers' perspective on relational benefits in banking activities, in: *Journal of Financial Services Marketing*, 10, 4, p. 98–108.
- Matzler, K./Fuchs, M./Binder, H./Leih, H. (2005): Asymmetrische Effekte bei der Entstehung von Kundenzufriedenheit: Konsequenzen für die Importance-Performance-Analyse, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 75, 3, S. 299–317.
- Meuter, M. L./Bitner, M. J./Ostrom, A. L./Brown, S. W. (2005): Choosing Among Alternative Service Delivery Modes: An Investigation of Customer Trial of Self-Service Technologies, in: *Journal of Marketing*, 69, 2, p. 64–84.
- Milligan, G. W./Cooper, M. C. (1987): Methodology Review: Clustering Methods, in: *Applied Psychological Measurement*, 11, December, p. 329–354.
- Müller, S./Gelbrich, K. (2003): Customer Lifetime Value als Entscheidungskriterium für die Akquisition von Kunden – Dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie, in: Helm, S./Günter, B. (Hrsg.): *Kundenwert*, 2. Aufl., Wiesbaden, S. 595–619.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Berry, L. L. (1985): A Conceptual Model of SQ and its Implications for Future Research, in: *Journal of Marketing*, 49, p. 41–50.
- Parasuraman, A./Zeithaml, V. A./Malhotra, A. (2005): E-S-QUAL – A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality, in: *Journal of Service Research*, 7, 3, p. 213–233.
- Pels, J./Jaconelli, L. (1990): Identification and Management of Key Clients, in: *Proceedings of the 6th I.M.P. Conference*, 2, p. 860–889
- Pfeifer, P. E./Carraway, R. L. (2000): Modeling customer relationships as Markov chains, in: *Journal of Interactive Marketing*, 14, p. 43–55.
- Plinke, W. (1997): Bedeutende Kunden, in: Kleinaltenkamp, M./Plinke, W. (Hrsg.): *Geschäftsbeziehungsmanagement*, Berlin, S. 113–159.
- Poole, G. A. (2001): The riddle of the abandoned shopping cart, in: *The Industry Standard*, December-January, p. 77–82.
- Punj, G./Stewart, D. W. (1983): Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application, in: *Journal of Marketing Research*, 20, May, p. 134–148.
- Rapp, R. (1992): Qualitatives Controlling durch Kundenzufriedenheitsmessung, USW-Working Paper, 8/1992, Erftstadt/Liblar.
- Reinartz, W. J./Krafft, M. (2001): Überprüfung des Zusammenhangs von Kundenbindungsdauer und Kundenertragswert, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 71, 11, S. 1263–1281.
- Reinartz, W./Thomas, J. S./Kumar, V. (2005): Balancing Acquisition and Retention Resources to Maximize Customer Profitability, in: *Journal of Marketing*, 69, p. 63–79.
- Rieker, S. A. (1995): *Bedeutende Kunden*, Wiesbaden.
- Ross, S. D. (2007): Segmenting Sport Fans Using Brand Associations: A Cluster Analysis, in: *Sport Marketing Quarterly*, 16, p. 15–24.
- Rossi, P. E./McCulloch, R. E./Allenby, G. M. (1996): The value of purchase history data in target marketing, in: *Marketing Science*, 15, 4, p. 321–340.
- Rudolf-Sipötz, E. (2001): *Kundenwert: Konzeption – Determinanten – Management*, St. Gallen.
- Rust, R. T./Lemon, K. N. (2001): E-Service and the Consumer, in: *International Journal of Electronic Commerce*, 5, 3, p. 85–101.
- Saeed, K. A./Grover, V./Hwang, Y. (2005): The Relationship of E-Commerce Competence to Customer Value and Firm Performance: An Empirical Investigation, in: *Journal of Management Information Systems*, 22, 1, p. 223–256.

- Schlosser, A. E./White, T. B./Lloyd, S. M. (2006): Converting Web Site Visitors into Buyers: How Web Site Investment Increases Consumer Trusting Beliefs and Online Purchase Intentions, in: *Journal of Marketing*, 70, April, p. 133–148.
- Schmittlein, D. C./Morrison, D. G./Colombo, R. (1987): Counting your Customers: Who are they and What Will they Do Next?, in: *Management Science*, 33, p. 1–24.
- Schmittlein, D. C./Peterson, R. (1994): Customer Base Analysis: An Industrial Purchase Process Application, in: *Marketing Science*, 13, p. 41–67.
- Schneider, N. C. (2007): Kundenwertbasierte Effizienzmessung – Der Beitrag von Marketingmaßnahmen zur Unternehmenswerterhöhung in der Automobilindustrie, Wiesbaden.
- Schulz, B. (1995): Kundenpotentialanalyse im Kundenstamm von Unternehmen, Frankfurt/M.
- Shankar, V./Smith, A. K./Rangaswamy, A. (2003): Customer satisfaction and loyalty in online and offline environments, in: *International Journal of Research in Marketing*, 20, 2, p. 153–75.
- Srinivasan, S./Anderson, R./Ponnavolu, K. (2002): Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences, in: *Journal of Retailing*, 78, p. 41–50.
- Stokburger-Sauer, N./Hammerschmidt, M. (2007): Die Relevanz verhaltensorientierter Größen zur Prognose des CLV: Eine empirische Analyse im Automobilmarkt, in: Bayón, T./Herrmann, A./Huber, F./Hammerschmidt, M./Stokburger-Sauer, N. (Hrsg.): *Vielfalt und Einheit in der Marketingwissenschaft – Ein Spannungsverhältnis*, Wiesbaden, S. 347–374.
- Szymanski, D. M./Hise, R. T. (2000): e-Satisfaction: An Initial Examination, in: *Journal of Retailing*, 76, 3, p. 309–323.
- Thomas, J. S./Blattberg, R. C./Fox, E. J. (2004): Recapturing Lost Customers, in: *Journal of Marketing Research*, 41, February, p. 31–45.
- Tschopp, A. (1991): *Modellhaftes Denken in der Soziologie*, Bern.
- Tynan, A. C./Drayton, J. (1987): Market segmentation, in: *Journal of Marketing Management*, 2, 3, p. 301–335.
- Venkatesan, R./Kumar, V./Bohling, T. (2007): Optimal CRM using Bayesian Decision Theory: An Application for Customer Selection, erscheint in: *Journal of Marketing Research*, 44, 4.
- Wedel, M./Kamakura W. (2000): *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, Boston et al.
- Wolfenbarger, M./Gilly, M. C. (2003): eTailQ: dimensionalizing, measuring and predicting etail quality, in: *Journal of Retailing*, 79, p. 183–198.
- von Wangenheim, F./Bayón, T. (2007): The chain from customer satisfaction via word-of-mouth referrals to new customer acquisition, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35, 2, p. 233–249.
- Yang, S./Allenby, G. M. (2003): Modeling interdependent consumer preferences, in: *Journal of Marketing Research*, 40, 3, p. 282–294.
- Yoo, B./Donthu, N. (2001): Developing a scale to measure the perceived quality of an Internet shopping site (SITEQUAL), in: *Quarterly Journal of Electronic Commerce*, 2, 1, p. 31–46.
- Zeithaml, V.A./Parasuraman, A./Malhotra, A. (2002): Service Quality Delivery through Web Sites: A Critical Review of Extant Knowledge, in: *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30, p. 362–375.
- Zezej, G. (2000): Das CLV-Management-Konzept, in: Hofmann M.; Mertiens M. (Hrsg.): *Customer-Lifetime-Value-Management*, Wiesbaden, S. 9–29.

Effektivität und Effizienz im interaktiven Marketing – Die Integration von Kundennutzen- und Kundenwertsegmentierung im Internet

Zusammenfassung

Unternehmen müssen sich um Effektivität und Effizienz ihrer Online-Kommunikation bemühen, um erfolgreich zu sein. Websites sind das bedeutendste Instrument des Direkt Marketings im Internet und daher führen gerade hier Fehler und Schwächen zu geringer Performance der Marketingmaßnahmen. Daher ist es für Marketingmanager unabdingbar sich Kenntnisse über die Bedürfnisse ihrer Besucher an die Website zu verschaffen (ermöglicht Effektivität) und diejenigen Nutzer optimal zu befriedigen, die den für das Unternehmen am attraktivsten sind (ermöglicht Effizienz). Diese Studie stellt eine Methode vor, um das Gap zwischen den Bedürfnissen der Nutzer und den Vorstellungen des Managements bzgl. dieser Erwartungen zu schließen, indem die bewährten Marketing Konzepte Nutzensegmentierung und Kundenbewertung in den Online-Kontext übertragen werden. Wir führen eine Nutzensegmentierung von Nutzern aus den USA und Deutschland durch und kombinieren diese mit einer Kundenwertanalyse. Im Ergebnis wird eine Kundennutzen-Kundenwert-Matrix entwickelt, die Aufschluss über die Nutzeranforderungen und eine Priorisierung dieser Bedürfnisse ermöglicht.

Effectiveness and Efficiency of E-Marketing – Linking customer value and customer Equity

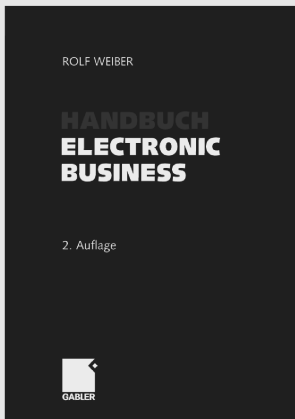
Summary

Companies have to ensure effectiveness and efficiency in order to achieve success of direct marketing communications. Especially in the context of designing and operating websites as the most critical direct marketing tool in the internet organizational deficiencies are likely to contribute to poor performance. Consequently, exploring website visitors' needs (enables effectiveness) and targeting the most attractive segments (enables efficiency) are two fundamental tasks for marketers. This paper offers a solution to reduce the gap between customers' requirements concerning a website and management's beliefs about those requirements by transferring the established concepts of market segmentation and customer valuation to the Internet. Using data from the US and Germany we conduct a benefit segmentation on the Internet and combine the results with an equity segmentation of website visitors. As a result we develop the "user benefit-user equity-matrix", providing insight into users' requirements and implications for prioritizing conflicting needs.

Keywords: Kundenwert, Kundennutzen, Effektivität & Effizienz, Websitedesign, Segmentierung

JEL: L20, M30, M31

Grundlagenwerk zum E-Commerce



Rolf Weiber (Hrsg.)

Handbuch Electronic Business

Informationstechnologien – Electronic Commerce –
Geschäftsprozesse

2., überarb. u. erw. Aufl. 2002. XXX, 1096 S.,
257 Abb., 14 Tab., Geb. EUR 139,00
ISBN 978-3-409-21636-4

Das Handbuch Electronic Business präsentiert als erstes Grundlagenwerk ein integratives E-Business-Konzept, das Geschäftsmodelle mit klar gegenüber dem Markt kommunizierbaren Wettbewerbsvorteilen, fundierten (Markt-)Strategien und geeigneten Implementierungskonzepten miteinander verbindet.

Die 2. Auflage wurde überarbeitet und um aktuelle Themen, wie Call Center, Supply Chain Management, Fallgruben des E-Pricing, Business-to-Business-Marktplätze, E-Business im Handel, E-Venture, erweitert.

„Das anspruchsvolle und gehaltvolle Werk erweist sich nicht nur als wahre Fundgrube, sondern darüber hinaus auch als hilfreicher Wegweiser bei der Bewältigung der zentralen Herausforderung E-Business.“

controller magazin

Der Herausgeber

Prof. Dr. Rolf Weiber ist Inhaber der Professur für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Electronic Business an der Universität Trier.

Einfach bestellen: kerstin.kuchta@gwv-fachverlage.de Telefon +49(o)611. 7878-626

KOMPETENZ IN SACHEN WIRTSCHAFT

