

Preisreduktion oder Serviceverbesserung?

Strategische Entscheidungen in Richtung CRM nach dem Fall des Rabattgesetzes und praktische Umsetzung anhand eines Conjoint-Fallbeispiels

Dr. Andreas Krämer, Claudia Keck, Matthias Tien

Curriculum Vitae



Dr. Andreas Krämer

arbeitete nach agrarwissenschaftlichem Studium und mehrjähriger Tätigkeit als Wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Marktforschung der Universität Bonn zunächst als Berater für Simon, Kucher & Partner in Bonn, später für Roland Berger & Partner in Frankfurt. Seit Mitte 2000 besteht die Andreas Krämer Managementberatung AG mit Sitz in Bad Soden a.T.



Claudia Keck

Diplom-Betriebswirtin, war einige Jahre bei Ipsos Deutschland im Bereich Messe- und B-t-B-Forschung tätig, bevor Sie 1996 als Studienleiterin zur Dienstleistungsmarktforschung wechselte. Sie ist als Service-Managerin innerhalb von Ipsos Deutschland verantwortlich für die konzeptionelle Weiterentwicklung und studienbezogene Umsetzung von Conjoint-Studien.



Matthias Tien

studierte Statistik an der Universität Dortmund. Er war bei A.C. Nielsen zunächst am Design für den Aufbau und Ausbau des Haushaltspanels und des Single-Source-Haushaltspanels beteiligt. Von Ende 1996 bis Anfang 1999 war er für den Bereich Panelmanagement des Haushaltspanels und des Single-Source-Haushaltspanels verantwortlich. Seit 1999 ist er bei Ipsos Deutschland in der Studienleitung im Bereich Dienstleistungsforschung tätig. Als Methoden-Spezialist ist er verantwortlich für die Weiterentwicklung von Instrumenten. Dabei liegt ein Schwerpunkt im Ausbau der Analysemöglichkeiten von Conjoint-Erhebungen.

Lange wurde darauf hingearbeitet – nun ist es endlich soweit: Die Abschaffung des Rabattgesetzes und der Zugabeverordnung. Grundsätzlich wird somit der Weg geebnet in Richtung mehr Wettbewerb und Preisdruck. Einher geht damit ein Boom von Kundenkarten, der die bisherigen Erfolge von Anbietern wie Miles&More oder Galaria Kaufhof in den Schatten stellt. Der Marktauftritt von Loyalty Partners mit dem Programm „Payback“ hat zusätzlich Handlungsdruck für die Marktteilnehmer gebracht. So hatte Karstadt bei der Einführung von „Payback“ als „Gegenmaßnahme“ zeitweilig eine Rabattierung in Höhe von 10 % vorgenommen.

Wie weit lässt sich an der Preisspirale drehen?

Bemerkenswert erscheint, dass sich die Diskussion um Rabattprogramme in der Vergangenheit meist um die Frage der Zulässigkeit bestimmter Rabattformen und –höhen drehte, die Frage – wie viel Rabatt denn aus Unternehmens- und Erlössicht an den Kunden weitergereicht werden soll und kann, stand kaum zur Debatte. Mit dem Wegfall der gesetzlichen Rahmenbedingungen wird es zu einer Neuorientierung in der Diskussion um die optimale Rabatthöhe kommen.

Vor diesem Hintergrund stellen sich den Marketingmanagern in nahezu allen Branchen die folgenden Fragen:

- **Reicht die Kundenbindungswirkung eines Rabattes (Generierung zusätzlicher Erlöse, Vermeidung von Abwanderung, Mund-zu-Mund-Propaganda, Vertriebskanalsteuerung u.a.) aus, um den Preisnachlass zu überkompensieren? Oder anders ausgedrückt: Wirken Rabatte als ein Erlöskiller oder ein Kundenbindungsinstrument?**
- **Worin besteht aus strategischen Gesichtspunkten die beste Stoßrichtung: Mehr Rabatt zu gewähren (und) oder eine Kundenbindung über einen verbesserten Service anzustreben?**
- **Wie können valide Ergebnisse über die Wichtigkeit von Rabatten versus Servicepaketen bzw. einzelnen Serviceleistungen aus der Kundenperspektive gewonnen werden? Welche Inhalte sind**

für eine Customer Relationship Management wichtig?

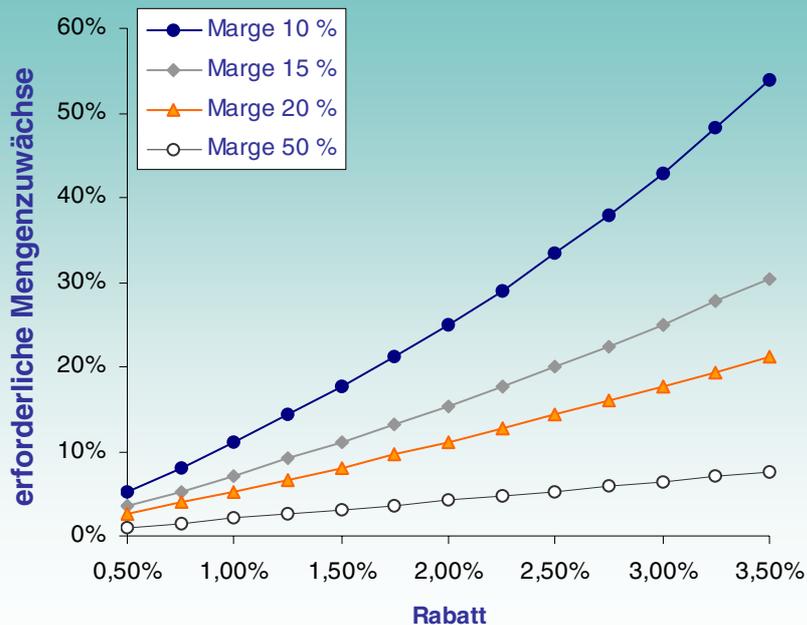
Rabatte als Erlöskiller oder Kundenbindungsinstrument?

Verständlicherweise stellen Rabatte ein wirkungsvolles Instrument dar, um kurzfristige Nachfragereaktionen hervorzurufen. Gleichzeitig sind enorme Risiken damit verbunden, die in nachfolgenden Punkten zusammengefasst sind:

Übersehen wird allzu leicht, daß die Erlöse schnell „in den Keller gehen“, wenn die Mengenwirkungen nicht wie erhofft eintreten. Gerade für die Abschätzung der Kosten-Nutzenbetrachtung von Bonussystemen im Rahmen der Kundenbindung ist die Risikobetrachtung erforderlich, mit welchen Mengenwirkungen zu rechnen ist. Falls eine 1 %ige Preisermäßigung auf den Umsatz an die Kunden weitergereicht werden soll, ist eine Nachfragesteigerung um den gleichen Betrag notwendig, um keine Umsatzverluste zu realisieren. Wichtiger sind jedoch die Wirkungen auf den Gewinn. Wenn der Deckungsbeitrag bei 10 % des Umsatzes liegt, ist eine 12 %ige Mengensteigerung notwendig, um zumindest den gleichen Gewinn wie vor der Rabattaktion (1 %) zu erreichen. Hierbei wird klar, dass die Wirtschaftlichkeit von Rabattprogrammen entscheidend von den Deckungsbeiträgen des Unternehmens und von der Preiselastizität der Nachfrage abhängt. Diese müsste in unserem Beispiel bei einem absoluten Wert von 12 liegen, ein unrealistischer Wert für die meisten Branchen. (siehe: Abbildung 1)

Häufig wird unterstellt, gerade „gefährdete Kunden“ seien in starkem Masse preissensibel. Aus unterschiedlichen Studien ist jedoch bekannt, dass dies zumindest für eine relativ große Teilmenge nicht zutrifft. Ihnen kommt es auf andere Leistungsmerkmale an, wie Schnelligkeit, Freundlichkeit, Lieferservice u.a. Deshalb wird eine Kundenbindungswirkung, welche ausschließlich auf dem Faktor Preis gerichtet ist, äußerst kritisch gesehen. Bonusprogrammen wird zugute gehalten, eine Senkung der Preissensitivität bei den Teilnehmern zu bewirken, was in der Anfangszeit bei Pionierunternehmen auch erreicht werden

Abbildung 1: Iso-Gewinn-Funktionen



Handelsunternehmen in der Erfassung der Einkäufe) oder beim Anlegen und Pflegen von Stammdaten der Kunden.

Offensichtlich unterschätzen die Betreiber entsprechender Bonusprogramme die Reaktion der Kunden auf einen vermutlichen Handel mit persönlichen Daten. Im März 2001 hat das Landgericht München Loyalty Partner die Verwendung von zwei Klauseln bei den Anmeldebedingungen für „Payback“ untersagt. Darin geht es um die Nutzung der Kundendaten durch Payback und dessen Partnerfirmen

konnte. Wenn sich Bonus-Programme aber zum Standard in der Branche entwickeln, verblasst der Effekt. So ist stark zu bezweifeln, ob sich durch eine Preisreduktion durch Bonuskomponente überhaupt ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil aufbauen lässt. Für 1999 wurde geschätzt, dass von ca. 45 Mio. Flugreisenden, die Teilnehmer an Bonusprogrammen der Airlines waren, die meisten Personen an 2 bis 4 Programmen teilnahmen.

Eine Rabattierung durch ein Bonusprogramm stellt ein Signal in Richtung Markt dar, welches nicht nur durch die Kunden, sondern auch durch die Wettbewerber wahrgenommen wird. Dies kann leicht zu Preiskriegen oder zumindest aggressiven Marktreaktionen führen, die dann die gesamte Branche in Mitleidenschaft ziehen kann.

Verwunderlich ist auch, dass vielfach in der Begründung für ein Rabattprogramm die Generierung von Kundendaten an erster Stelle steht, nicht jedoch unmittelbar ein Kundenbindungseffekt. Übersehen wird dabei leicht, dass auch die Erfassung und Analyse von Kundendaten mit Aufwendungen zusammenhängt, und zwar beispielweise innerhalb des Betreuungsprozesses (bei Verkehrsdienstleistern bei der Erfassung der Fahrdaten, bei

(Lebensmittel-Zeitung Internet Edition vom 06.03.2001). Einer angestrebten höheren Kundenzufriedenheit und einem besseren Vertrauensverhältnis zwischen Anbieter und Kunde kann dies nicht zuträglich sein.

Bei dieser zugegebenermaßen statischen Betrachtung bleiben die dynamischen Kräfte des Marktes außen vor. Leicht und richtigerweise lässt sich argumentieren, dass Kundenbindungsmaßnahmen in erster Linie dazu dienen, den derzeitigen Kundenstamm zu halten. Insofern stellt sich die Frage, welcher Anteil der Kunden heute erstens abwanderungsbereit ist (geringe Zufriedenheit mit dem und Bindung an das Unternehmen) und sich zweitens durch eine relativ hohe Preissensitivität auszeichnet. Nur beim Zusammenreffen beider Rahmenbedingungen stellt ein Bonusprogramm mit selektiver Umsatzrabbattierung eine echte Option dar.

Vor diesem Hintergrund gilt zu fragen, ob nicht spezielle Serviceprogramme effizienter als Kundenbindungsprogramme mit starkem Rabattcharakter sind und wenn dies so ist, wie entsprechende Servicepakete gestaltet werden können. Dabei muss ein wichtiges Missverständnis angesprochen werden: Ausgehend von dem bekannten Kundenbindungs-

KURZFASSUNG

Mit der Abschaffung des Rabattgesetzes und der Zugabeverordnung wird ein Boom unter den Kundenkarten vorausgesagt. Der Artikel diskutiert, ob eine entsprechende Kundenbindung nicht effizienter durch spezielle Serviceverbesserungen oder Serviceprogramme als durch Bonusleistungen erreicht werden kann. Anhand eines Fallbeispiels wird die Messung der Akzeptanz und Optimierung eines Serviceprogramms unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten mit Hilfe eines mehrstufigen Conjoint-Ansatzes - Verbindung eines adaptiven Conjoint (ACA) auf der Detailebene mit einem Choice Based Conjoint (CBC) auf der oberen Entscheidungsebene - dargestellt. Dieser Ansatz erlaubt die Quantifizierung individueller Nutzenfunktionen und Zahlungsbereitschaften und dient somit als Basis für Target Pricing bzw. die Optimierung von Serviceprogrammen.

programm der Lufthansa, dem Programm Miles&More wird unterstellt, beide Komponenten, und zwar der Faktor Preisermäßigung und Serviceleistungen gehörten unweigerlich zusammen und könnten nicht getrennt betrachtet werden. Dass diese Vermutung unbegründet ist, ist leicht zu beweisen. Lange bevor die LH ein Bonusprogramm eingeführt hat, verfügte sie bereits über ein besonderes Serviceprogramm.

Ein weiteres Beispiel ist die Hamburger Sparkasse (Haspa), die entgegen der allgemeinen Tendenz zu kostenlosen Girokonten mit Ihren verschiedenen Girokonto-Servicepaketen „Joker“ (über 200.000 Kunden) erfolgreiche Kundenbindung betreibt. Bei den Joker-Paketen wird das Girokonto - je nach Umfang zu unterschiedlichen Preisen - mit zusätzlichen banknahen Leistungen sowie weiteren Serviceleistungen und Vergünstigungen für Freizeit, Reisen und Sicherheit verbunden (Die Welt 20.4.2000).

Auch die Analyse von Bowen und Shoemaker für die Hotelbranche (1998) zeigt, dass das Angebot eines Vielnutzer-Programmes mit spezieller Rabattfunktion unter den angebotenen Verbesserungsoptionen aus Sicht der Kunden nur einen bescheidenen Rang erreicht. Ganz oben auf der Wunschliste stehen klare Verbesserungen der Kernleistungen (Flexibles Ein- und Auschecken, auf Kunden zugeschnittener Service, persönliche Betreuung etc.). Insbesondere die Erfüllung der Kernleistungen führt zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit und damit zu einer stärkeren

Kundenbindung. Dieser Trend wird in exklusiv für verschiedene Kunden durchgeführten Ipsos-Studien bestätigt: An oberster Stelle auf der Wichtigkeitsskala steht die Erfüllung von „Grundbedürfnissen“ wie Service, Betreuung, Zuverlässigkeit, Kompetenz, Erreichbarkeit etc.. Erst wenn diese Grundbedürfnisse befriedigt sind, ist man offen für zusätzliche Leistungen im Rahmen von Kundenbindungsprogrammen.

Die Ergebnisse der nachfolgend beschriebenen Fallstudie zeigen, dass innerhalb der Zielgruppe die vorgestellten Serviceprogramme mit einer relativen Wichtigkeit von 22 % die vorgestellten Bonusprogramme (17 % relative Wichtigkeit) übertreffen.

Wie Serviceprogramme konzipiert werden können - Fallbeispiel Dual Conjoint

Während eine Rabattierung relativ schnell umsetzbar und marktwirksam ist, werden an die Ausgestaltung von Serviceprogrammen sehr viel höhere Ansprüche gestellt. Diese beginnen bei der Frage nach dem Gesamtnutzen des Programms und der Wichtigkeit von und Zahlungsbereitschaft für einzelne Programmbestandteile aus Kundensicht, gehen über die Quantifizierung der Kosten pro Kunde bis hin zu den strategischen Überlegungen zur optimalen Teilnehmerzahl und der anschließenden Wirtschaftlichkeitsberechnung für verschiedene Szenarien.

A B S T R A C T

A boom for customer cards is predicted with the fall of the law for discounts and bonus. The article discusses if a corresponding customer loyalty could be more efficient with special improvement in service or service programs than with bonus actions. An example will show the measurement of acceptance and optimization of a service program on cost-benefit-ratio on approach of a multi-stage conjoint – connection between an adaptive conjoint (ACA) on the detail-level and a choice based conjoint (CBC) on the upper decision level. That approach allows quantification of individual usage functions and willingness to pay and therefore serves as basis for target pricing and the optimization of service programs.

Vor diesem Hintergrund wird nachfolgend ein Ansatz beschrieben, der die Lösung der bisher aufgeworfenen Fragen sicherstellt. Zum Einsatz kam dieser bei einem gemeinsamen Projekt der Autoren im Bereich Verkehrsdienstleistungen. Die Zielsetzungen des Projektes bestanden darin,

- 1. Anhaltspunkte für wichtige und erfolgversprechende Bestandteile eines Serviceprogramms zu identifizieren und zu quantifizieren,**
- 2. Zahlungsbereitschaften für Serviceprogramme und einzelne –Bestandteile zu ermitteln**
- 3. auf dieser Basis die Programmoptimierung unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten durchzuführen, und**
- 4. in Wirtschaftlichkeitsberechnungen verschiedene Programmalternativen zu beurteilen.**

Die nachfolgenden Überlegungen sind primär auf methodische Überlegungen zur Nutzenmessung ausgerichtet.

Anlage der Studie: qualitative Vorphase

Zur Erarbeitung eines Befragungsdesign und Festlegung der abzutestenden Servicebestandteile (Leistungsmerkmale) erfolgte in einem mehrstufigen Vorgehen zunächst eine interne Expertenbefragungen mit dem Ziel,

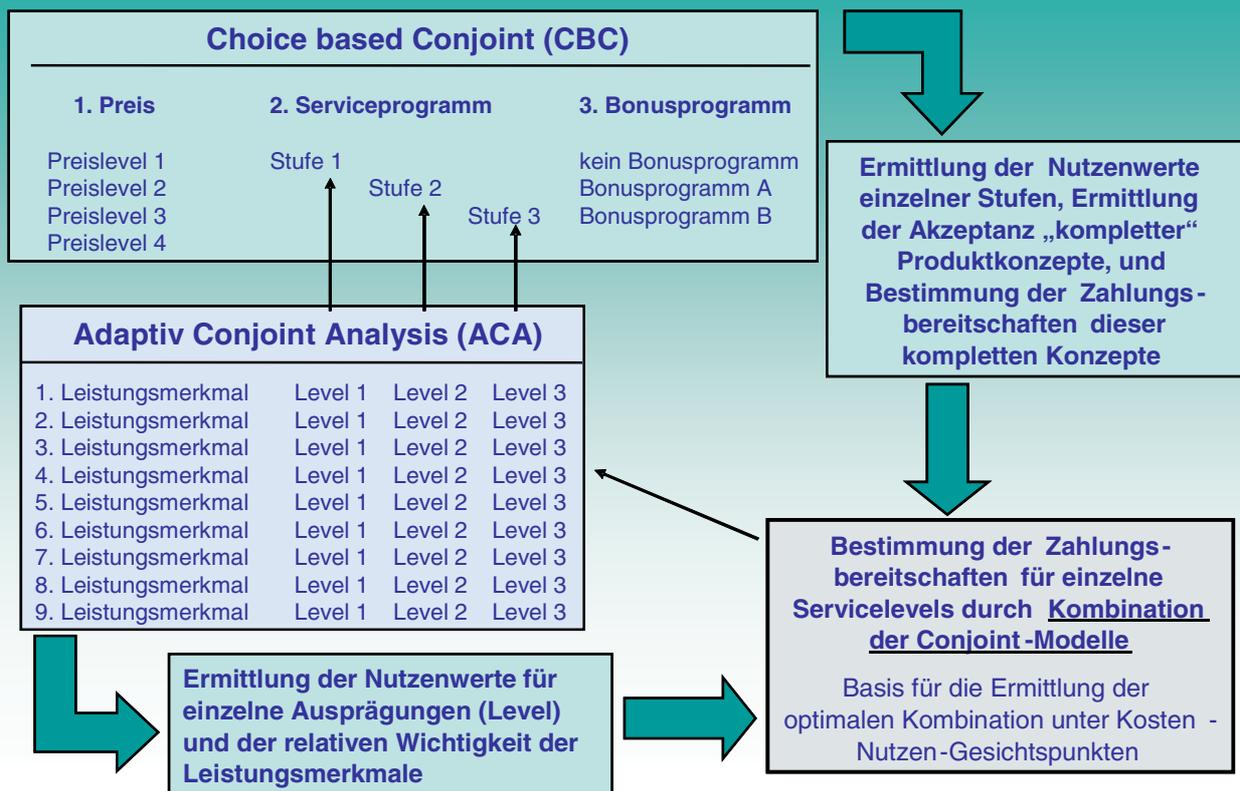
eine Merkmalsliste möglicher Serviceleistungen zu erstellen. Danach schloss sich in weiteren internen Prozessen eine sukzessive Filterung, Aggregation, und anschließende Bewertung (auch unter Realisierungsgesichtspunkten) der Servicebestandteile an. Zum Abschluss dieser qualitativ ausgerichteten Phase wurden mehrere Fokusgruppendifkussionen mit Kunden/potenziellen Kunden des Verkehrsdienstleisters durchgeführt, und anschließend durch weitere interne Workshops neun Leistungsmerkmale als mögliche Servicebestandteile identifiziert. Im Anschluss an die qualitative Phase erfolgte die quantitative Hauptstudie in Form einer mehrstufigen Conjoint-Analyse.

Anlage der Studie: quantitative Hauptphase

Um den besonderen Anforderungen der Studie gerecht werden zu können (siehe unten) wurde ein (mehrstufiges) Dual-Conjoint-Design verwendet, welches sich auf der unteren Stufe aus einem ACA (Adaptive Conjoint Analysis) und auf der oberen Entscheidungsebene aus einem CBC (Choice Based Conjoint) zusammensetzte.

Im **ersten Schritt** (siehe Abbildung 2) wurden im **ACA-Modul** in mehrstufigen Abfragen die einzelnen Leistungsmerkmalen und –ausprägungen zunächst separat und anschließend in Paarvergleichen untereinander von den Befragten (n = 532) bewertet. Auf dieser unteren Entscheidungsebene (ACA) wurden 9

Abbildung 2: Kombination der beiden Conjoint-Modelle



Leistungsmerkmale mit jeweils 3 unterschiedlichen Ausprägungen (Levels) abgefragt, die den Befragten zusätzlich auf einem Übersichtsblatt erläutert wurden.

Die Reihenfolge – erst ACA, dann CBC – wurde bewusst gewählt, um im ACA den Befragten mit den einzelnen Bestandteilen (Leistungsmerkmalen) eines Serviceprogramms vertraut zu machen und die Unterschiede in den verschiedenen Ausprägungen (Levels) zu vermitteln (Informations- und Konditionierungsaspekt. Krämer und Wilger 1999).

Eines der Hauptargumente für das ACA-Verfahren ist die (theoretisch mögliche) Integration/ Abfrage von bis zu 30 Leistungsmerkmalen mit jeweils bis zu 9 Levels und die Generierung von sehr stabilen Nutzenfunktionen durch Paarvergleiche. Auf die Integration des Preises im ACA wurde bewusst verzichtet, um eine Unterschätzung dieses Merkmals zu vermeiden (Pinnell 1994). Ein positiver Effekt des ACA-Designs mit jeweils 3 Ausprägungen pro Leistungsmerkmal war das Ausschalten von Leveleffekten.

Weitere Submerkmale wurden bewusst nicht in das Conjoint integriert, sondern über

Konstantsummenskalen bewertet (Krämer und Wilger 1999), so dass man auch diesbezüglich Zahlungsbereitschaften ermitteln kann.

Im **zweiten Schritt** (siehe Abbildung 2) wurden auf der obersten Entscheidungsebene die Leistungsmerkmale Preis (4 Ausprägungen), Serviceprogramm (3 Ausprägungen) und Bonusprogramm (3 Ausprägungen) in ein **Choice-Based Conjoint** integriert (10 Choice-Tasks, 2 zusätzliche Choice-Tasks ausschließlich zur anschließenden Überprüfung der Modellgüte – sogenannte Holdouts). Für dieses Instrument spricht, dass mit ihm Kaufentscheidungen durch die vollständige Darstellung der Produktkonzepte am realistischsten in der Befragung abgebildet werden können. Durch die Integration einer „NONE“-Option (d.h. „ich würde keines der vorgestellten Konzepte bevorzugen“) wird die tatsächliche Entscheidungssituation realitätsnah abgebildet. Für die Ermittlung von Preissensitivitäten ist ein CBC-Conjoint im Vergleich zum ACA deutlich besser geeignet.

Eine bisherige Schwäche von CBC, das Fehlen von Nutzenwerten auf individueller Ebene,

Tabelle 1

Beispiel für einen einzelnen Befragten	Schritt 1	Schritt 2	Schritt 3
	Nutzenwert im ACA	Nutzenwerte im verbundenen Conjoint (ACA und CBC)	Zahlungsbereitschaft in DM
1. Leistungsmerkmal, Level 2	12 (14 %)	7,1 (14 %)	53,25 DM
2. Leistungsmerkmal, Level 2	3 (4 %)	1,8 (4 %)	13,50 DM
...
9. Leistungsmerkmal, Level 2	7 (8 %)	4,2 (8 %)	31,50 DM
Summe	84 (100 %)	50,0 (100 %)	375 DM

konnte durch das neue Schätzverfahren Hierarchical Bayes Estimation eliminiert werden. Somit war es möglich, alle anschließenden Analysen und Verknüpfungen auf individueller Ebene für jeden einzelnen Befragten durchzuführen.

Messung von Servicepräferenzen als Input für die Programmoptimierung –

Wie in Abbildung 2 ersichtlich, setzte sich z.B. Stufe 1 des Serviceprogramms im CBC jeweils aus Level 1 der 9 Leistungsmerkmale aus dem ACA zusammen, d. h. das Leistungsmerkmal „Serviceprogramm“ im CBC ist die Summe aller Leistungsmerkmale aus dem ACA mit den entsprechenden Ausprägungen (Levels).

Nutzenwerte des verbundenen Conjoint

Da sowohl für das ACA als auch für das CBC Nutzenwerte auf individueller Basis berechnet werden können, ist es möglich, die Nutzenwerte des Gesamtmerkmals „Serviceprogramm“ im CBC als aggregierte Nutzenwerte der ACA-Ausprägungen einer Leistungsstufe zu betrachten. Andersherum betrachtet bedeutet dies, dass der aggregierte Nutzenwert des CBC wieder auf den Nutzenbeitrag der einzelnen (ACA)-Ausprägungen heruntergebrochen werden kann.

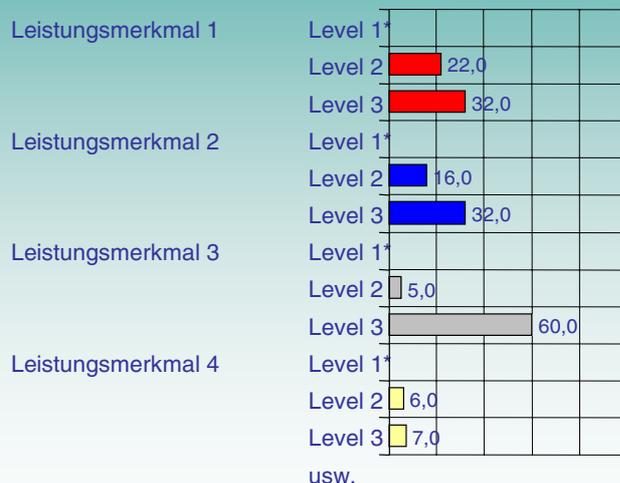
Beispiel (Tabelle 1): Das Serviceprogramm auf der Stufe 2 stiftet für einen Befragten 50 Nutzenpunkte (Basis: CBC, individuelle Nutzenwerte mittels Hierarchical Bayes Estimation). Im ACA wurden im *Schritt 1* für jedes einzelne Service-Merkmal auf dem 2. Level folgende Nutzenwerte für diesen Befragten berechnet. Für die Verbindung der Conjoints wurden die Nutzenbeiträge der ACA Leistungsmerkmale entsprechend ihres Teilbeitrages für ein gesamtes Serviceprogramm (CBC, Nutzenwert 50) proportional verteilt (*Schritt 2*), so dass die kumulierten Nutzenbeiträge im verbundenen Conjoint wieder 50 Nutzenpunkte ergeben.

Mit Hilfe einer einfachen Regressionsanalyse auf Basis der individuellen Nutzenwerte mit dem Preis als abhängiger und den Nutzenwerten als unabhängiger Variable konnte die für Zahlungsbereitschaften (und später für Kosten-Nutzen-Analysen) relevante Kenngröße „Wert eines Nutzenpunktes in DM“ berechnet werden. Für einen einzelnen Befragten konnte somit zum Beispiel als Wert eines Nutzenpunktes ein Betrag von 7,50 DM ermittelt werden.

Mit individuellen Nutzenwerten jeder Ausprägung der Leistungsmerkmale (ermittelt aus dem ACA bzw. Umrechnung durch verbundenen Conjoint) und einem DM-Wert eines Nutzenpunktes (ermittelt aus dem CBC) konnten somit im *Schritt 3* die Zahlungsbereitschaften aggregiert werden

Abb. 3: Fiktive Zahlungsbereitschaften in DM für alle Befragten - ermittelt durch verbundenes Conjoint -

einzelne Leistungsmerkmale (ACA)



usw.

DM

* Level 1 = jeweils heutige Situation/Leistung, deshalb Zahlungsbereitschaft von 0 DM

komplette Konzepte (CBC)



- a) für einzelne Leistungsmerkmale, auch wenn diese nicht direkt abgefragt worden sind, und
- b) über die Kombination von Leistungsmerkmalen auch Zahlungsbereitschaften für komplette Servicepakete.

Für den einzelnen Befragten aus dem obigen Beispiel erhalten wir im *Schritt 3* mit dem Wert eines individuellen Nutzenpunktes von 7,50 DM für

- das 1. Leistungsmerkmal, 2. Level eine Zahlungsbereitschaft von 53,25 DM ($7,1 \times 7,50$ DM)
- ein Serviceprogramm der Stufe 2 (alle Leistungsmerkmale auf Level 2) eine Zahlungsbereitschaft von 375,- DM ($50 \times 7,50$ DM).

Über alle Befragten wurden anschließend die Zahlungsbereitschaften ermittelt, die die nachfolgende Abbildung darstellt.

Entscheidend für die Berechnung von Zahlungsbereitschaften auf der Basis von Conjoint Analysen ist die Nutzung eines adäquaten Preisspektrums. Wenn dies nicht gegeben ist, sind Verzerrungen der Nutzen-

werte und folglich der Zahlungsbereitschaften wahrscheinlich (Gustafsson et al. 2000). Um einen Ankerpunkt für eine a posteriori-Überprüfung sicherzustellen, empfiehlt es sich, zusätzlich eine direkte Frage nach der Zahlungsbereitschaft für unterschiedliche Serviceprogramme in das Konzept zu integrieren.

Gewinnoptimierung durch Kosten-Nutzen-Analysen – Target Pricing

Der Grundgedanke des Target Pricing besteht darin, ein Leistungsangebot zu entwickeln, welches zum einen den durch Conjoint ermittelten Kundennutzen, zum anderen auch den vom Markt akzeptierten Preis (Target Price) berücksichtigt.

Bei Kenntnis der entstehenden Kosten für die Bereitstellung einzelner Leistungsmerkmale und –ausprägungen eines Dienstleistungskonzepts können Kosten-Nutzen-Analysen für die einzelnen Leistungsmerkmale bzw. auch für komplette Gesamtkonzepte durchgeführt

Tabelle 2

<i>Spalte A</i>	<i>Spalte B</i>	<i>Spalte C</i>	<i>Spalte D</i>
Leistungsmerkmal 1	Zahlungsbereitschaft	Zusatzkosten	Differenz Nutzen - Kosten
Level 1 (Status Quo)	0,00 DM	0,00 DM	0,00 DM
Level 2	22,00 DM	12,37 DM	9,63 DM
Level 3	32,00 DM	16,35 DM	15,65 DM

werden. Es wird somit ersichtlich, für welche Leistungsverbesserungen die Zahlungsbereitschaft über den entstehenden (Zusatz-)Kosten liegt und welches Gesamtkonzept durch die größte Differenz zwischen Zahlungsbereitschaft und Kosten unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten optimal ist (Bauer et al. 1995).

Tabelle 2 stellt ein stark vereinfachtes und abstrahiertes Modell dar, und dient lediglich als Beispiel für die durchgeführten Berechnungen. Beispielsweise erhalten wir folgende durchschnittliche Zahlungsbereitschaften (*Spalte B*) für die 3 Level des 1. Leistungsmerkmals. Bei Einführung der Leistungsverbesserungen würden dem Unternehmen die in *Spalte C* dargestellten Zusatzkosten pro Teilnehmer am Serviceprogramm entstehen (Anlaufkosten, Anschaffungskosten, jährlich anfallende Kosten plus Kosten für jede Inanspruchnahme des Services):
Damit ergeben sich die in *Spalte D* ermittelten Differenzen für die Kosten-Nutzen-Betrachtung.
Die optimale Servicestufe für dieses Leistungsmerkmal ist damit Level 3, das bei der Differenzbildung zwischen Nutzen und Kosten

den größten Betrag (15,65 DM) vorweist.

Analog lassen sich für jedes Leistungsmerkmal die optimalen Servicelevel bestimmen. Das optimale Serviceprogramm ergibt sich dann als Kombination der optimalen Servicelevel der einzelnen Leistungsmerkmale.

Güte/Validität der Ergebnisse

Zur Bewertung der Güte der Conjoint-Ergebnisse wurden verschiedene Indikatoren betrachtet.

1. Der durchschnittliche *Korrelationsfaktor* (= Indiz für die Plausibilität der Antworten der Befragten im ACA) über alle Befragten kann mit einem Wert von 0,595 als gut bezeichnet werden. Selbst wenn nur alle Interviews über einem Wert von 0,300 in die Ergebnisanalysen einbezogen wurden, ergaben sich keine nennenswerten Veränderungen der Ergebnisse.

2. Zur Bestimmung der Güte der Modellberechnungen im CBC wurden jedem Befragten dieselben 2 Choice Sets (Holdouts) vorgestellt, die nicht für die Schätzung der Nutzenwerte verwendet wurden. Aus den Holdouts-Choice-Sets ergaben sich folgende Indikatoren:
a) *Hitrates* geben an, wie häufig das Modell

Tabelle 3

<i>Spalte A</i>	<i>Spalte B</i>	<i>Spalte C</i>	<i>Spalte D</i>
n = 532	Reale Verteilung im Holdout-Task	Geschätzte Präferenzanteile durch CBC-HB	Beurteilung (x-fache Standard-Abweichung SDV)
Konzept A	52 %	55 %	gut (max 2-fache SDV)
Konzept B	16 %	15 %	Hervorragend (max 1-fache SDV)
None	32 %	30 %	gut (max 2-fache SDV)

genau das Konzept aus den Holdouts wählen würde, welches der Befragte im Holdout-Task tatsächlich gewählt hat. In der Literatur werden in Vergleichsstudien und in Simulationen Hit-rates von 65% bis rund 70% erreicht (Orme 1997). In den Studien, in denen Ipsos Deutschland bislang Hierarchical Bayes Verfahren angewendet hat, konnten Hitrates von 70% bis 90% erreicht werden. In dieser Studie wurden folgende Hitrates erzielt (Bewertung der Hitrate auf Basis der bisherigen Erfahrungen und der Literatur):

- **Holdout 1: Hitrate = 82 % (= sehr gut)**
- **Holdout 2: Hitrate = 79 % (= gut)**

b) *Präferenz-Anteile für die Holdout-Konzepte* (Tabelle 3, Spalte C) wurden durch die Simulationen berechnet und mit den tatsächlichen Werten aus dem Holdout (Spalte B) verglichen:

Beispiel: Holdout 1 (siehe Tabelle 3)

Die Güte der Modellberechnungen liegt somit auf einem guten bis hervorragendem Niveau.

Fazit und Ausblick

Vor dem Hintergrund der Abschaffung von Rabattgesetz und Zugabeverordnung ergeben sich grundsätzlich neue Möglichkeiten, eine Preisrabattierung als Wettbewerbs- und Kundenbindungsinstrumentarium stärker zu nutzen. Bevor man dies in Betracht zieht, sollte aber genau geprüft werden, ob die entsprechenden Marketingziele nicht effizienter durch spezielle Serviceverbesserungen oder Serviceprogramme erreicht werden können. Die Messung und Optimierung dieser Ansätze ist anspruchsvoll, gibt jedoch bei professioneller Handhabung klare Anhaltspunkte für eine Erreichung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile bei wichtigen Zielkunden und damit für ein wirkungsvolles Customer Relationship Management. Die Verknüpfung mehrerer Conjoint-Modelle erlaubt die Integration verschiedener Entscheidungsebenen in eine Trade-off-Analyse und stellt damit eine gute Basis für weiterführende Analysen im Sinne einer Target Costing/Pricing dar.

L I T E R A T U R

- **Bauer H.H., Herrmann A., Mengen A.: Conjoint + COST: Nicht Marktanteile, sondern Gewinne maximieren. Controlling Nov./Dez. 1995**
- **Bowen, J.T., Shoemaker, S.: Loyalty: A Strategic Commitment. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Februar 1998, S. 12 – 25.**
- **Gustafsson, A., Herrmann, A., Huber, F. (Hrsg.): Conjoint Measurement – Methods and Applications. Heidelberg 2000.**
- **Krämer, A., Wilger, G.: Messung von vielschichtigen Kundenpräferenzen mittels Conjoint Measurement., Planung und Analyse 5/99.**
- **Orme B.K.: Assessing the Validity of Conjoint Analysis – continued, Sawtooth Software Conference Proceedings, 1997**
- **Pinnell J.: Multi-Stage Conjoint Methods to Measure Price Sensitivity Sawtooth News 1994**