

Mikrosegmentierung in der Automobilindustrie

Chancen und Risiken der Produktproliferation

Verfasst von:

Julia Gefahrt

1120674

SE 500.111 Strategisches Management

LV-Leiter: Dr. Hon.-Prof. Christoph Schließmann

Universität Salzburg

Fachbereich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung

Wintersemester 2015/16

Oberndorf, 08.01.2016

Inhaltsverzeichnis

1	Exposé	1
2	Grundlagen der strategischen Preispolitik	4
2.1	Erstpreispositionierung	5
3	Mikrosegmentierung	9
3.1	Der Kunde.....	9
3.1.1	Trend zur virtuellen Welt	12
3.2	Produktproliferation.....	13
3.2.1	Upselling anhand Ausstattungen und Paketen am Beispiel Audi A5.....	15
3.2.2	Modellvarianten anhand der Audi AG	17
3.2.3	Ziele der Produktproliferation	19
4	Analyse des Theorieteils	20
4.1	Chancen für das Unternehmen	20
4.1.1	Chancen, die das Unternehmen von der Umwelt aufgreifen kann	21
4.1.2	Chancen, die die Produktproliferation bringt	24
4.2	Risiken für das Unternehmen	28
4.2.1	Kostenrisiken	31
4.3	Vorteile und Nachteile für den Kunden.....	32
5	Resümee	35
6	Verzeichnisse	39

1 Exposé

Diese Bachelorarbeit mit dem Thema „Mikrosegmentierung in der Automobilbranche – Chancen und Risiken der Produktproliferation“ setzt sich mit dem Thema der differenzierten Modellgestaltung in der Automobilbranche auseinander. Dabei werden sowohl die Differenzierung in verschiedene Modellvarianten als auch die diversen Ausstattungslinien und Zusatzpakete analysiert. Um in Folge herauszuarbeiten, welche Chancen und Risiken sich durch und für diese Mikrosegmentierung ergeben und welchen Vorteil man als Kunde dadurch gewinnt.

Als Beispiel wird hierbei die Audi AG herangezogen, dessen Modellvarianten und Ausstattungspakete analysiert und zur Veranschaulichung herbeigezogen werden. Um einen ersten kurzen Überblick über die Produktproliferation der Audi AG zu geben, folgt eine kurze Zusammenfassung der verschiedenen Modelle und Varianten. Das Unternehmen bietet momentan (Stand November 2015) auf ihrer Website alleine 12 Grundmodelle an, die es in verschiedenen Ausführungen gibt. Beispielsweise wird der Audi A5 in Coupé, Cabrio und Sportback angeboten. Innerhalb der verschiedenen Modelle und jeweiligen Ausführungen gibt es wiederum serienmäßige Unterschiede betreffend des Motors (Benzin oder Diesel), der verschiedensten Ausstattungen (Panoramadach, verschiedene Soundsysteme, Sitze, ...), des Antriebs (quattro oder Vorderradantrieb) und der Karosserie (S-Line und S-Line Plus), die auf den Grundpreis des Autos aufgeschlagen werden.

In den Modellklassen selbst gibt es ebenfalls Differenzierungen, die man anhand des Buchstabens vor der Ziffer des Modellnamens erkennen kann und die darüber informieren, ob das Modell einer höheren PS-Klasse angehört oder nicht. Es gibt A-Modelle, es gibt Q-Modelle, S-Modelle und abschließend gibt es auch RS-Modelle, die die höchste Motorleistung erlauben.

Der Abgasskandal, der im Jahr 2015 die Volkswagen AG und somit auch das Tochterunternehmen, die Audi AG betroffen hat und noch immer betrifft, wird in dieser Bachelorarbeit bewusst außen vor gelassen. Zwar betrifft dieser Skandal das als Beispiel hinzugezogene Unternehmen, doch würde es den Rahmen sprengen, detailliert auf die Auswirkungen einzugehen, die ein solcher Skandal auf das Unternehmen hat. Außerdem hat es, trotz der Tat-

sache, dass nur gewisse Motoren davon betroffen waren, mit dem Thema der Mikrosegmentierung nur im weiteren Sinn zu tun und soll die allgemeine Anwendbarkeit dieser Arbeit nicht beeinflussen.

Im Weiteren folgt nun eine Definition der verschiedenen Begriffe, um vorab eine Verwechslung zu verhindern. Als Überbegriff soll in dieser Arbeit der Begriff der *Mikrosegmentierung* oder *Produktproliferation* stehen, der in zwei Untersegmente geteilt werden kann. Nämlich in die *Produktdifferenzierung* und in die *Erweiterung um Modelle*.¹ Der Begriff *Produktdifferenzierung* bedeutet im Marketing das Hinzufügen einer neuen Variante eines Produkts zum bereits vorhandenen Absatzprogramm unter Beibehaltung der bisherigen Ausführung. Also wird eine Variation der Programmbreite oder der Programmtiefe betrieben. Einerseits kann es sich um sachlich-rationale oder affektiv-anmutungshafte Differenzierung handeln. Andererseits gibt es auch eine Unterscheidung nach Produktkern und Produkthülle. Der Produktkern wäre beispielsweise die Motorvariation bei einem Auto, Die Hüllendifferenzierung wären Karosserievarianten. Der Zweck der Produktdifferenzierung liegt darin, neue Kundengruppen anzusprechen oder den Ansprüchen der schon vorhandenen Teilzielgruppen besser als bisher zu entsprechen.²

Nun stellt sich die Frage inwiefern die Mikrosegmentierung durch die Modelldifferenzierung und -erweiterung dem Unternehmen schaden oder helfen kann und welchen Nutzen man als Kunde aus dieser Modellvariation bis in die kleinsten Nischen zieht. Die Problemstellung setzt sich dadurch zusammen, herauszuarbeiten welche Chancen und Risiken sich dadurch für das Unternehmen ergeben. Zusätzlich wird die Kundensicht berücksichtigt und ausgeführt, welchen Nutzen man als Kunde durch diese Differenzierung davonträgt.

Daraus ergeben sich zwei **Forschungsfragen**:

Wann kann man Mikrosegmentierung sinnvoll betreiben?

Überwiegt der Nutzen oder überwiegen die Nachteile für den Kunden?

Das Ziel dieser Arbeit ist, mithilfe der Analyse der Theorie und der Informationen über die Audi AG die beiden Forschungsfragen ausführlich beantworten zu können und vor allem

¹ Vgl. Dietz, 2006, S.141

² Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/produktdifferenzierung.html> (25.10.2015)

die Chancen und Risiken der Mikrosegmentierung darzustellen, die sich für ein Unternehmen in der Automobilbranche ergeben und die man als Unternehmen aufgreifen kann. Die Methodik zur Erreichung dieses Zieles setzt sich aus Recherche der Theorie zu diesem Thema, der Analyse der Website und der Broschüren zu den diversen Modellen der Audi AG und der Informationsanalyse aus branchenspezifischen Zeitschriften zusammen. Mit Hilfe dieser Komponenten sollen die Forschungsfragen beantwortet und im besten Fall Denkanstöße für folgende Arbeiten gegeben werden.

Zu Beginn der Arbeit werden kurz die Grundlagen der strategischen Preispolitik behandelt, um einen groben Überblick darüber zu geben, nach welchen Determinanten ein Preis gesetzt wird. Der Fokus hierbei wird auf der Erstpreispositionierung liegen. Kurz werden die Preis-Absatz-Kurve und die damit zusammenhängenden Kennzahlen behandelt um einen Einstieg in das Thema der Preissetzung zu geben.

Der Fokus der Arbeit liegt jedoch bei dem Bereich der Produktproliferation. Das Kernthema der Bachelorarbeit behandelt zuerst die Kaufentscheidungen der Kunden und in weiterer Folge die verschiedenen Varianten der Mikrosegmentierung. Es werden zwei Studien herangezogen, um aufzuzeigen, welche Kriterien beim Autokauf für den Kunden entscheidend sind. Außerdem wird der Trend zum vernetzten Automobil thematisiert und mit dem Unternehmen Audi verglichen. In weiterer Folge wird der Begriff der Produktproliferation behandelt und auf das Upselling und die Modellvarianten eingegangen.

Die Ziele der Produktproliferation bilden den Übergang zum Analyseteil, in dem einerseits die Chancen und Risiken für das Unternehmen als auch die Vorteile und Nachteile für den Kunden ermittelt werden, um anhand der gewonnenen Informationen Antworten auf die zwei Forschungsfragen zu erhalten.

2 Grundlagen der strategischen Preispolitik

Den Anfang dieser Bachelorarbeit stellen die Grundlagen der strategischen Preispolitik dar. In diesem Kapitel werden die wesentlichen Preissetzungsprinzipien behandelt, der Fokus liegt hierbei auf der Erstpreispositionierung. Dies hat den Grund, zu verstehen, welche Faktoren die Preissetzung beeinflussen und den Grundstein für das Verständnis der Preispolitik zu legen.

Da zu hohe Preise zu einem Nachfragerückgang und Leerkapazitäten in der Produktion und zu niedrige Preise zu Konkurrenzreaktionen führen können, die in einen existenzbedrohenden Preiskampf münden können, gehört die Preisentscheidung mitunter zu den wichtigsten Aktivitäten eines Unternehmens. Insofern stellt die Preispolitik als Teilbereich des Marketings keinen abgetrennten Bereich von Entscheidungen dar, sondern muss im Kontext mit dem gesamten Handeln einer Unternehmung behandelt werden.³

Dabei sollte der Fokus darauf liegen, parallel zueinander eine Planung von Preisen, Mengen und Gewinnen durchzuführen. Insbesondere muss ein Zielkonflikt zwischen Mengen- und Ertragswachstum berücksichtigt werden. Also ist es bedeutend, eine Strategie zu entwickeln um Grundsatzentscheidungen darüber zu treffen, ob der Kernpunkt darin liegt, stückzahlenmäßiges Wachstum oder eine Steigerung des Bruttoertrages pro verkaufte Einheit zu erzielen. Dazu ist eine aufmerksame Analyse der Preiselastizitäten nötig, der eigenen Marken- und Produktstärke und der jeweiligen Wettbewerbssituation und ihrer denkbaren Veränderung im Lauf der Zeit.⁴

Im weiteren Verlauf dieses Kapitels wird der Fokus auf der Erstpreispositionierung liegen, um aufzuzeigen, welchen Überlegungen man als Unternehmen Beachtung schenken muss und welche Schritte gesetzt werden müssen, um den richtigen Einstiegspreis eines Automobils zu setzen.

³ Vgl. Olbrich/Battenfeld, 2014, S.3

⁴ Vgl. Dietz, 2006, S.238 nach Tacke, 1997, S.1002

2.1 Erstpreispositionierung

„Die angestrebte Preispositionierung beeinflusst zum einen den Absatz und damit den Marktanteil des Fahrzeugs. Zum anderen darf der Preis als eine der wichtigsten Determinanten des Gewinns nicht unterschätzt werden.“⁵ Da der Kunde bei Produktneueinführung noch keine Produkterfahrung besitzt, stellt der Preis das erste Merkmal dar, das von ihm wahrgenommen wird. Er ist die erste Grundlage zur Beurteilung des Produkts durch den Kunden.⁶

In der Automobilbranche sind die Aufgaben und Herausforderungen der Preispolitik für die Automobilhersteller besonders umfassend. *Hofer* und *Ebel* haben einige Kernpunkte der Preisentscheidungen definiert, von denen einige für diese Arbeit besonders relevant sind, wie beispielsweise: die Erstpreispositionierung der neuen Modelle und Modellreihen, die Optimierung von Preisabständen zwischen unterschiedlichen Motoren, die Preisoptimierung der Linien und Pakete, die Optimierung der Sonderausstattungspreise, Schätzungen des Marktpotenzials von neuen Fahrzeugkonzepten und die markt- und modellspezifische Prognose von Fahrzeugvolumen und –absatz.⁷

Zusätzlich definieren drei Schritte effektives Preismanagement. Zuerst muss eine Preisstrategie gesetzt werden, als zweiter Schritt folgt die Preissetzung/Preisentscheidung und als drittes wird die Preisdurchsetzung durchgeführt. Bei der Preissetzung wird auf Basis der Unternehmensstrategie, der Unternehmensziele und der daraus resultierenden Vertriebs- und Marketingstrategien die Zielrichtung festgelegt. Es gilt, Strategien für neue Modelle oder neue Märkte zu entwickeln. Ebenso werden Strategien für Preisdifferenzierung, Premium- oder Discountstrategien, Leasing, Finanzierung oder Preisbundling erstellt. Danach folgt die Preispositionierung, in der der Preissetzungsansatz festgelegt wird.⁸

Es gibt verschiedene Methoden, denen Unternehmen zur Preisbestimmung folgen. Einige orientieren sich beispielsweise stark oder ausschließlich am Wettbewerb. Es werden hierbei ein oder zwei Hersteller als Konkurrenz herangezogen und relativ zu den eigenen Fahrzeugen positioniert. Andererseits gibt es jedoch auch die Möglichkeit, die Präferenzen, Nutzen-

⁵ Hofer/Ebel, 2014, S.483, nach Hofer/Ebel, Al-Sibai, 2003

⁶ Vgl. Dietz, 2006, S.239, nach Diller, 1992, S.1115ff

⁷ Vgl. Hofer/Ebel, 2014, S.480f

⁸ Vgl. Hofer/Ebel, 2014, S.481f

vorstellungen und die Zahlungsbereitschaft der Kunden zu erheben und für die Preispositionierung zu nutzen. Der kundenorientierte Preissetzungsansatz ist deswegen ein wirksamer Ansatz, um zu gewährleisten, dass die Zahlungsbereitschaft der Kunden möglichst gut ausgeschöpft wird. Als Grundstein dient die detailreiche Analyse von Märkten, Kunden und Wettbewerb, ebenso wie die Einsicht in Preis-Absatz-Funktionen und Preiselastizitäten für das Fahrzeug, die Ausstattungen und die Verkaufsförderungsmaßnahmen.⁹

In weiterer Folge werden nun kurz die Preis-Absatz-Funktion, die Preiselastizitäten und die Erfahrungskurve definiert, die bei der Preisfindung eine entscheidende Rolle spielen. Hierbei wird jedoch aufgrund der geringen Gewichtung des Themas der Preispolitik nur ein ganz kurzer Überblick darüber gegeben, was man darunter versteht und wie diese anzuwenden sind. Dies hat den Grund, dass dieses Thema nur als Einstieg in die Materie dienen soll.

Preis-Absatz-Kurve

Die Preis-Absatz-Kurve dient zur Fundierung preispolitischer Entscheidungen. Sie gibt eine Aussage darüber, wie die Preisänderungen eines Angebotes auf die nachgefragte Menge wirken. Der Kurvenverlauf verläuft kontinuierlich oder nicht kontinuierlich, was bedeutet, dass es Sprungstellen gibt, die beispielsweise durch psychologische Preisschwellen entstehen. Um die Sensibilität des jeweiligen Marktes zu bestimmen dient die Steigung der Kurve. Je steiler sie ist, umso sensibler reagiert der Markt. Dort wo was Produkt aus Absatz und Stückdeckungsbeitrag (Verkaufspreis – Grenzkosten) maximal ist, befindet sich der gewinnoptimale Preis.¹⁰

Preiselastizität

Bei der Preiselastizität handelt es sich um eine Kennzahl, anhand der das Verhältnis der relativen Nachfrageveränderung eines Produkts und die dafür verantwortliche relative Preisänderung gemessen wird. Der Wert der Preiselastizität ist Indikator dafür, ob der Umsatz bei der Erhöhung des Preises steigt ($n > -1$), gleich bleibt ($n = -1$) oder fällt ($n < -1$).¹¹

⁹ Vgl. Hofer/Ebel, 2014, S.482ff, nach Hofer/Ebel/Al-Sibai, 2003

¹⁰ Vgl. Hartmann, 2006, S.31

¹¹ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/preiselastizitaet.html> (03.12.2015)

Erfahrungskurve

Der Grundgedanke der Erfahrungskurve ist, dass die Produktivität mit dem Grad der Arbeitsteilung steigt und Eingang in den Lernkurveneffekt findet. Dieser besagt, dass mit zunehmender Ausbringung die Arbeitskosten sinken. Diese Aussage wird darauf bezogen, dass die Verdopplung der kumulierten Produktionsmenge ein Sinken der Fertigungskosten um einen konstanten Prozentsatz mit sich bringt. Bei der Erfahrungskurve wird die Aussage der Lernkurve um die Stückkosten erweitert, was bedeutet, dass die realen Stückkosten eines Produktes jedes Mal um einen konstanten Prozentsatz sinken, sobald die Produktmenge verdoppelt wird. Die Erfahrungskurven-Aussage gilt für den Industriezweig als Ganzes als auch für einzelne Anbieter.¹²

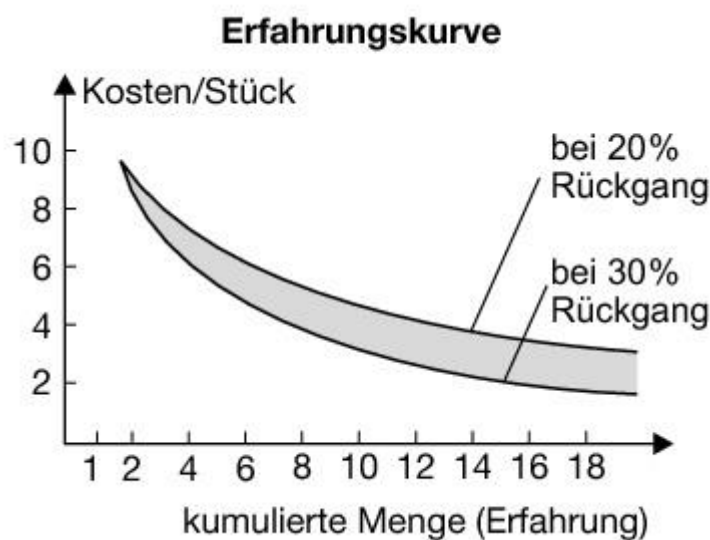


Abb.1: Erfahrungskurve

Weitere Strategien

Um nun zum Thema der Produktdifferenzierung in der Automobilbranche heranzuführen, folgen in weiterer Folge zwei Preisstrategien, in denen bereits verschiedene Modellvarianten thematisiert werden, nämlich die Skimmingstrategie und die Penetrationsstrategie.

In der Markteinführungsphase unterscheidet man zwischen der Verfolgung der *Skimming*- und der *Penetrationsstrategie*. Bei der *Skimmingstrategie* wird der Preis eines neuen Produkts über dem langfristig anvisierten Durchschnittspreis festgelegt. In der Automobilbranche wird diese Strategie oftmals dadurch angewandt, indem zuerst die höherpreisigen Typen

¹² Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erfahrungskurve.html> (06.12.2015)

einer Baureihe im Markt eingeführt werden, wie beispielsweise Typen mit stärkerer Motorisierung. Danach erst werden die billigeren Typen eingeführt. Hierbei ist das Ziel, durch das Abschöpfen einer hohen Preisbereitschaft in der Markteinführungsphase kurzfristige hohe Gewinne zu realisieren. Dafür ist es aber wichtig, dass das Produkt eine hohe Begehrlichkeit und einen hohen Innovationsgrad aufweisen kann und somit eine qualitätsorientierte Produktpositionierung erfolgen kann. Die *Penetrationsstrategie* wird hingegen mit einer gegenteiligen Strategie verfolgt. Hierbei werden zuerst die billigeren Typen vor den teureren eingeführt. Die Ziel liegt bei dieser Strategie dabei, ein schnelles Absatzwachstum in der Markteinführungsphase zu erreichen und dem neuen Modell durch diese hohen Absatzzahlen ein Erfolgsimage zu verpassen, das unter anderem zur Werbung genutzt werden kann. Weiters können hierbei die Kosten rasch abgesenkt werden und Erfahrungskurven-Effekte nach sich ziehen. Die *Skimmingstrategie* findet eher in den oberen Marktsegmenten ihren Einsatz, während die *Penetrationsstrategie* in den mittleren und unteren Marktsegmenten erfolgreich ist. Heutzutage werden die beiden Strategien gerne vermischt und gleichzeitig werden höherpreisige Typen mit niedrigpreisigeren Modellvarianten angeboten, was oftmals eine optimale Markteinführungsstrategie darstellt.¹³

Nun folgt der eigentliche Kern dieser Bachelorarbeit, nämlich die Mikrosegmentierung in der Automobilbranche und die damit einhergehenden Chancen und Risiken für das Unternehmen, sowie die Vorteile und Nachteile für den Kunden.

¹³ Vgl. Dietz, 2006, S.240f

3 Mikrosegmentierung

Nun beginnt der Kernteil dieser Bachelorarbeit, bei dem es sich um die Mikrosegmentierung in der Automobilbranche handelt. Beginnend mit dem Kunden, über die Segmentierung an sich bis zu der Analyse des Theorieteils.

3.1 Der Kunde

Zuallererst wird nun der Kunde betrachtet, der einen großen Stellenwert beim Verkauf von Automobilen einnimmt. Zuerst muss analysiert werden, welche Trends und Eigenschaften eines Autos dem Kunden wichtig sind, es müssen Zielgruppen festgelegt werden anhand derer man eine zielführende Strategie formen kann und vor allem darf man nicht außer Acht lassen, dass der Kunde schlussendlich derjenige sein wird, der seine Schlüsse aus einem Produkt zieht und ungeachtet von Statistiken und Analysen für sich selbst entscheiden wird, ob ein Modell oder eine Marke das verkörpert, was er von einem Automobil erwartet.

Wichtige Determinanten für die Preissensibilität eines Kunden und die darauffolgende Kaufentscheidung sind folgende Fragen:¹⁴

- Ist der Preis ein Indikator für Qualität?
- Sind die Ausgaben für das Leistungsangebot ein hoher Anteil der Gesamtausgaben?
- Ist ein Preisvergleich möglich? Wenn ja, wie hoch ist der Aufwand dafür?
- Hebt sich das Leistungsangebot von der Konkurrenz ab?
- Spielt das Image eine Rolle?
- Spielen andere Leistungsangebote wie Service, Freundlichkeit eine Rolle?

Eine Studie von *Statista* im Jahr 2014 ergab die wichtigsten Kriterien eines Kunden beim Autokauf. Die Top-Platzierungen ergaben dabei auf Platz eins die Sicherheit, Platz zwei die Zuverlässigkeit, gefolgt vom Preis- /Leistungsverhältnis auf Platz drei und dem geringen Spritverbrauch auf Platz vier. Die am wenigsten wichtigen Determinanten beim Autokauf

¹⁴ Vgl. Hartmann aao., 2006, S.32

hingegen waren die hohe Sitzposition am letzten Platz vor der Familientauglichkeit/dem Raum, dem Image der Marke und dem bequemen Einstieg.¹⁵

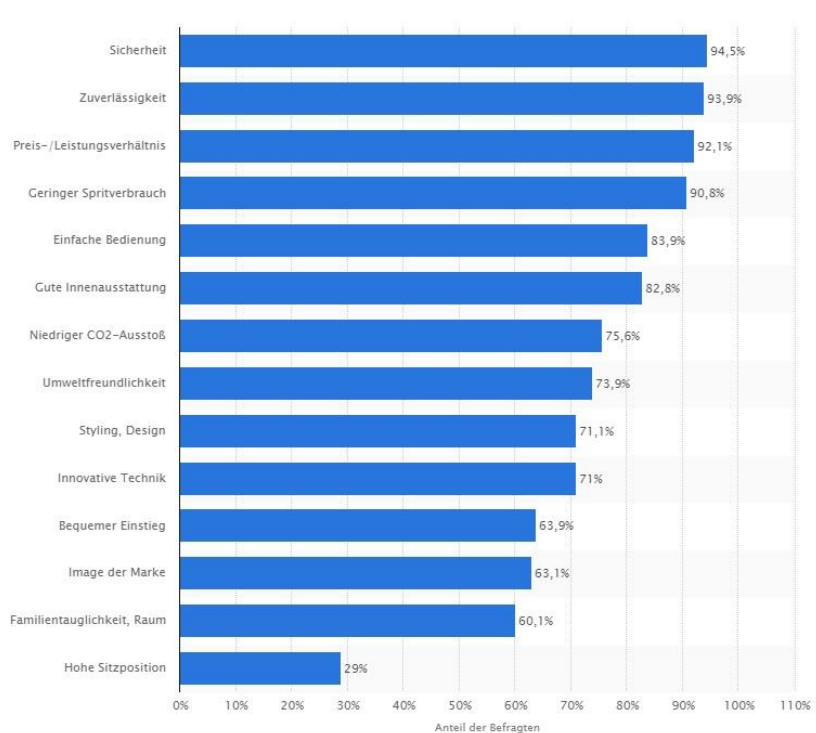


Abb2.: wichtigste Kriterien beim Autokauf in Deutschland 2014

Die Studie der *Commerz Finanz GmbH* Anfang 2015 zeigt ähnliche Ergebnisse, jedoch beschränkt sich diese Studie nicht nur auf Deutschland, sondern bezieht sich auf den internationalen Raum. Laut dieser Studie ist das wichtigste Kriterium des Autokaufes der Preis. Der Kauf im Internet ist für fast jeden zweiten Autokäufer keine Option (46%). Für 41% der Befragten aus 14 verschiedenen Ländern ist eine Testfahrt vor dem Kauf eines Autos entscheidend. Ratschläge von Freunden und Bekannten sind tendenziell wichtiger als die Beratung des Experten, wobei dies auch von den Ländern abhängig ist, in denen die Personen befragt wurden. Beispielsweise bevorzugen die Franzosen und Brasilianer den Gang zum Experten, während die Polen und Chinesen eher auf das persönliche Umfeld vertrauen. Der Trend zum Internet zeigt sich ebenfalls in dieser Studie. Jeder dritte Käufer informiert sich im Vorfeld über die Websites der Hersteller oder spezialisierten Auto-Websites über das vorhandene Angebot. Auf Platz eins der internationalen Kaufkriterien steht laut dieser Studie der Preis, gefolgt vom Verbrauch und der Sicherheit. Eine interessante Ausnahme zu

¹⁵ Vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171605/umfrage/wichtige-kriterien-beim-autokauf/> (06.12.2015)

diesen Werten bildet China, wo die Sicherheit auf Platz eins steht, gefolgt von Leistung/PS und Komfort der Innenausstattung. Der Preis und der Kraftstoffverbrauch spielen bei den Chinesen eine untergeordnete Rolle. Der Kauf im Internet ist für ein Drittel der Befragten bereits eine Alternative, besonders in China. Trotzdem zieht fast jeder Zweite den Kauf im Handel dem Onlinekauf vor.¹⁶



Abb.3: das Profil der internationalen Autokäufer

Wenn man diese beiden Studien nun miteinander vergleicht, kommt man zu dem Schluss, dass der Preis und die Sicherheit eines Automobils die wichtigsten Determinanten beim Autokauf darstellen. Der Verbrauch und die Zuverlässigkeit des Wagens sind ebenfalls wichtige Faktoren, die den Autokauf merklich beeinflussen. Daraus kann geschlossen werden, dass optische Faktoren eines Autos beim Kunden einen untergeordneten Wert annehmen und Faktoren wie die Ausstattung oder das Design eines Wagens im Durchschnitt nicht so wichtig sind. Womit, um auf das Thema dieser Arbeit aufzugreifen, aus diesen Daten abgeleitet werden kann, dass ausstattungs-technisch eher zusätzliche Sicherheitssysteme und Assistenzsysteme von den Kunden bevorzugt werden, um die Kriterien der Sicherheit und Zuverlässigkeit zu erfüllen.

¹⁶ Vgl. http://www.automobilbarometer.com/150120_PM2_Europa_Automobilbarometer_2015.pdf (06.12.2015)

3.1.1 Trend zur virtuellen Welt

Die neuesten Erkenntnisse des Kundenverhaltens und der Trend des Jahres 2015 wurden in der *Capgemini-Studie 2015* erfasst. Heutzutage spielt die virtuelle Welt eine sehr große Rolle. Deswegen sind die Websites der Automobilhersteller und der Händler das wichtigste Instrument zur Informationserfassung.

Auch das Connected Car – also ein vernetztes Automobil – steht hoch im Kurs. 80% der befragten Personen gaben an, dass sie Interesse an einem Connected Car hätten, dass diese Leistung jedoch im Preis inbegriffen sein müsste. Weiters ist Kunden eine Kombination aus der virtuellen Welt und des physischen Erlebens wichtig.¹⁷

Die Audi AG folgt dem Trend des Connected Cars indem sie *Audi connect* anbietet. Das Unternehmen wirbt mit den Worten: „Wir sind heute jederzeit und überall vernetzt - zu Hause, im Beruf und unterwegs. Mit Audi connect wird Ihr Fahrzeug zum mobilen Zuhause.“¹⁸ Beworben wird die Verbindung des Automobils mit dem Internet um eine Vielzahl von Diensten wie beispielsweise Musikstreaming oder das Lesen von Nachrichten zu ermöglichen. Somit soll der Fahrkomfort gesteigert und der Spaß am Automobil erhöht werden. Die Mobilität, die Kommunikation und das Infotainment sollen durch *Audi connect* verbessert werden um ein besseres Fahrerlebnis zu schaffen.¹⁹

Daraus kann also geschlossen werden, dass der Trend zur virtuellen Welt und dem Internet sich in den nächsten Jahren noch erweitern wird und ebenfalls eine Determinante darstellt, die man als Automobilhersteller nicht übersehen sollte. Audi hat diesen Trend schon erkannt, denn das Unternehmen bietet mit *Audi connect* ein Produkt an, das genau auf diesen Wunsch eingeht. Die Website des Unternehmens ist ein weiterer Indikator dafür, dass das Unternehmen die Verlagerung des Kunden zum Internet erkannt hat. Auf der Website des Unternehmens kann man sich nicht nur über das gesamte Unternehmen informieren, Kataloge und Preislisten herunterladen, sondern es ist auch möglich, sich sein Auto so zu konfigurieren, wie man es möchte. Die Social Media- Auftritte des Unternehmens stellen nicht nur die neuen Modelle und weiteren Aktivitäten des Unternehmens vor, sondern es wird auch eine Interaktion mit den Kunden und Interessenten betrieben. Das Unternehmen hat

¹⁷ Vgl. <https://www.de.capgemini.com/ressourcen/video/cars-online-2015-erkenntnisse-kundenverhalten> (06.12.2015)

¹⁸ http://www.audi.at/modelle/audi_connect (06.12.2015)

¹⁹ Vgl. http://www.audi.at/modelle/audi_connect (06.12.2015)

also verstanden, wie wichtig die Interaktion im Internet ist, um nicht nur zu informieren, sondern auch um die Kundenbindung zu verfestigen und gegebenenfalls neue Kunden zu gewinnen.

3.2 Produktproliferation

Im Weiteren wird nun auf den Begriff der Produktproliferation eingegangen und erklärt, worum es sich dabei handelt. Im Anschluss folgt die Betrachtung der Produktdifferenzierung und der Erweiterung des Produktprogramms, wobei zusätzlich zum theoretischen Input praktische Beispiele anhand der Audi AG beigefügt werden, um dem Inhalt gleichzeitig eine praktische Relevanz zuteilwerden zu lassen.

Begriff

In dieser Arbeit versteht man unter der Produktproliferation zwei verschiedene Arten der Differenzierung. Einerseits kann sie als Ausdehnung der Produktprogramme mit Hilfe von Produktdifferenzierung oder als Erweiterung der Produktbreite gesehen werden. Bei der *Produktdifferenzierung* geht es darum, Baureihen nach Motorenleistung, Antriebsart, Aufbau oder Ausstattungspakete aufzuteilen. Die *Verbreiterung des Produktprogramms* beschäftigt sich hingegen mit der Einführung zusätzlicher Baureihen.²⁰

Diese beiden Formen werden nun anhand eines Beispiels betreffend der Audi AG näher vertieft. Wenn man beispielsweise einen Audi A5 heranzieht, wird *Produktdifferenzierung* dadurch ausgeführt, dass man den A5 mit Dieselmotor und Benzinmotor anbietet, wahlweise optionale Zusatzausstattungen zur Wahl stellt wie ein Panoramadach, ein besseres Soundsystem als das Standardsystem oder das Auto gleich ab Werk innen und/oder außen auf S-Line umrüstet. Eine *Verbreiterung des Produktprogramms* würde stattfinden, wenn zusätzlich zu den schon bestehenden Modellen, zusätzlich ein neues Modell auf den Markt kommen würde, wie es voraussichtlich beim Audi A9 der Fall sein wird.

²⁰ Vgl. Dietz, 2006, S.141

Formen

Dietz differenziert zwischen kundengesteuerter und herstellergesteuerter Segmentierung. Hier wird jedoch nur auf die herstellergesteuerte Form eingegangen, da anhand der begrenzten Länge dieser Arbeit darauf geachtet werden muss, nicht zu sehr auszuschweifen. Als Beispiel zur Veranschaulichung der verschiedenen Formen dient der Audi A5, an dem die Theorie auf die Praxis umgelegt wird.

Neue Baureihen: Die weitreichendste produktbezogene Entscheidung in einem Automobilunternehmen ist die Erweiterung des Produktportfolios um eine komplette Baureihe.²¹ Der *Duden* definiert eine Baureihe als: „bestimmte Anzahl eines Produktes in bestimmter Ausführung, das auch in anderen Ausführungen produziert wird.“²² Damit ist also in diesem Zusammenhang die Einführung neuer Modelle gemeint, wie beispielweise ein Audi A5.

Produktdifferenzierung: Hierbei ist die Aufgliederung des Modells in verschiedene Typen gemeint. Merkmale der Differenzierung sind hierbei die Unterteilung in Benzin- oder Dieselfahrzeug sowie unterschiedliche Karosserieformen und Ausstattungsoptionen anhand des Basismodells.²³ Den Audi A5 gibt es in 3 Karosserievarianten, nämlich in Coupé, Sportback und Cabriolet.²⁴ Außerdem kann man zwischen Benzin- und Dieselfahrzeugen wählen.

Ausstattungs Pakete (Lines): Ausstattungspakete gehören zu den traditionellen produktpolitischen Maßnahmen in der Automobilbranche. Oft wird auch von „Lines“ gesprochen, die jedoch im Vergleich zum Originalbegriff des Ausstattungspakets einen marketingtechnischen Vorteil bringen sollen, und zwar innerhalb des Modells als eine Art quasi-eigenständige Variante zu bestehen.²⁵ Bei Audi gibt es die S-Line und die S-Line Plus, die sowohl im Inneren als auch als Karosserieteile wie Stoßstangen angeboten wird.

Sondermodelle: Bei Sondermodellen handelt es sich um Fahrzeuge, die entweder stückmäßig oder zeitlich begrenzt sind. Hierbei liegt die kurzfristige Absatzsteigerung im Vordergrund, die durch Einräumung von Preisvorteilen erzielt werden soll.²⁶ Momentan werden

²¹ Vgl. Dietz, 2006, S.146

²² <http://www.duden.de/rechtschreibung/Baureihe> (27.11.2015)

²³ Vgl. Dietz, 2006, S.146

²⁴ Vgl. <http://www.audi.at/a5> (27.11.2015)

²⁵ Vgl. Dietz, 2006, S.146

²⁶ Vgl. Dietz, 2006, S.146

auf der österreichischen Audiwebsite vier Arten von Sondermodellen angeboten: Der Audi A3 Sportback intense, der Audi A6 Avant Sport Quattro, der Audi A1 Sportback active intense und die Audi Q3 Sondermodelle.²⁷ Ein sehr interessantes Sondermodell stellt auch der diesjährige Audi A5 DTM-Edition dar, der auf 50 Stück limitiert, nur mit dem 3.0 Liter Diesel-Motor und in Misanorot verfügbar und seit Oktober am Markt ist.²⁸



Abb.4: Audi A5 DTM Edition

3.2.1 Upselling anhand Ausstattungen und Paketen am Beispiel Audi A5

Bei großen Fahrzeugen, starker Motorisierung und bei Automobilen mit breitgefächerten Sonderausstattungsoptionen werden hohe Margen erzielt. Damit Upselling im Motorisierungs- und Ausstattungsbereich jedoch überhaupt betrieben werden kann, muss zunächst schon ein Produktangebot stehen, um zusätzliche Zahlungsbereitschaft der Kunden adressieren zu können. In Bezug auf die Motorisierung muss also eine entsprechende Leistungsspannweite gesteckt werden. Ebenso muss ein umfassendes Portfolio an Komfort- und Sicherheitsausstattungen vorhanden sein, ebenso wie Interieur- und Exterieurindividualisierungen, um zum Kauf zu animieren. Dementsprechend sollten die diversen Ausstattungsoptionen auch preistechnisch nach dieser Vorgabe gestaltet sein. Das Preis-Leistungs-Verhältnis spielt hierbei nämlich eine große Rolle. Der Kunde muss den Eindruck haben, einen attraktiven Mehrwert für sein Geld zu erhalten. Für jeden zusätzlich investierten Euro soll der Kunde also einen überproportionalen Zusatznutzen bekommen.²⁹

²⁷ Vgl. <http://video.audi.at/microsite/sondermodelle/> (06.12.2015)

²⁸ Vgl. <http://www.autobild.de/artikel/audi-a5-dtm-selection-vorstellung-7023985.html> (06.12.2015)

²⁹ Vgl. Maiworm, in Ebel/Hofer, 2014, S.528ff

Zur Veranschaulichung der Vielfalt, die Ausstattungsoptionen und Paketierungen mit sich bringen können, wird nun ein Einblick in den *Katalog des Audi A5 Coupé/Cabriolet 2015* gegeben und die vielen Varianten und Ausstattungsoptionen dargelegt:³⁰

Den Beginn machen die verschiedenen *S-Line*-Pakete, die Audi beim A5 anbietet. Das Unternehmen bietet 4 große Pakettypen an: *S-Line Exterior* (Exterieur), *S-Line Sport* (Exterieur + Interieur), *S-Line Competition* (Exterieur + Interieur) und *S-Line Competition Plus* (Exterieur + Interieur). Beim *S-Line Sport* und *S-Line Competition Plus* können zusätzlich zu den im Paket enthaltenen Zusatzleistungen noch einmal optionale Ausstattungen gewählt werden, Das *S-Line Competition*-Paket hingegen gibt es nur in Kombination mit dem Exterieurpaket und in Verbindung mit dem Multifunktionslenkrad.

Für den Innenraum bietet Audi ebenfalls zwei Pakete an, nämlich das *Audi Design Selection Stahlgrau* und die *Audi Exclusive Line*.

Lackierungen spielen bei den Fahrzeugen auch eine wichtige Rolle, weswegen das Unternehmen alleine 4 verschiedene Effekte zur Auswahl stellt. Die Uni-Lackierungen gibt es in 2 Variationen, die Metallic-Lackierungen in 9 und die Perleffekt-Lackierungen in 7 verschiedenen Farben. Außerdem ist es noch möglich, eine Individual-Lackierung zu kaufen. Felgen werden für Sommerräder in 22 verschiedenen Designs von 17 – 20 Zoll angeboten. Für die Winterräder ist die Auswahl hingegen mit 3 Auswahlmöglichkeiten von 17 -18 Zoll deutlich geringer.

Die Sitze werden in drei verschiedenen Variationen angeboten: Normalsitze, Sportsitze und S-Sportsitze. Es gibt diese in Stoff (4 Farben), Stoff/Leder (1 Farbe), Leder/Kunstleder (4 Farben), Alcantara/Leder (4 Farben) und in Leder (17 Farben). Zusätzlich gibt es bei den zwei Innenausstattungspaketen ebenfalls vollkommen von den Grundfarben unabhängige Farbvariationen, zwischen denen man auswählen kann.

An Assistenz- und Sicherheitssystemen gibt es auch eine große Auswahl, wie den Anfahrassistenten, Einparkhilfen, Geschwindigkeitsregler, Seitenassistent, Abstandskontrolle, Spurhalteassistent, ASR, EDS oder ESC.

Mit Klimaautomatik, Kommunikationsausstattungen, Soundsystemen, Fahrwerken, Getriebemöglichkeiten, Lenkungen und Bremssystemen sind ebenfalls viele verschiedene Auswahlmöglichkeiten gegeben.

³⁰ Vgl. Audi aao., 2015, S.72ff

The screenshot displays a detailed configuration interface for the Audi A5. It is organized into several columns, each representing a different category of optional equipment. Each item is accompanied by a small image or icon, a description, and a price. The items are listed in a grid-like format, allowing users to select or deselect options. The categories include exterior paint, wheels, interior upholstery, and various accessories. The interface is clean and professional, typical of a premium car manufacturer's website.

Abb.5: Ausschnitt Zusatzausstattung Audi A5

Es kann also durchaus behauptet werden, dass die Auswahl an möglicher Zusatzausstattung beim Kauf eines Audi eine große Rolle spielt. Denn vor allem preislich unterscheiden sich die verschiedenen Ausstattungsoptionen voneinander, wie die Preisliste von Audi zeigt. Beispielsweise kostet eine Metallic-/Perleffekt-Lackierung 1.059,66€, während eine Individuallackierung bei 2.880,36€ angesetzt ist.³¹ Dementsprechend können je nach Ausstattung große Preisunterschiede entstehen und der Listenpreis durch viele Zusatzwahlmöglichkeiten überschritten werden, womit der schlussendliche Kaufpreis um einiges steigt.

3.2.2 Modellvarianten anhand der Audi AG

Die Audi AG ist neben den bekannten Marken VW, Bentley, Lamborghini, Seat, Škoda, Bugatti, Porsche, Ducati, Scania und MAN Teil des Volkswagenkonzerns und wird am Automobilmarkt dem Segment der Premiummarken zugeordnet. Das Unternehmen Audi bietet 12 Grundmodelle zum Verkauf auf ihrer Website an. Davon sind 7 A-Modelle, 3 Q-Modelle, ein TT-Modell und ein R-Modell im Sortiment. Dieses Jahr wurde in Genf das Konzept des Audi A9 Avant vorgestellt, das von der Länge her an ein S-Klasse Modell von Mercedes heranreichen soll. Außerdem handelt es sich hierbei um einen Kombi für die Oberklasse auf Basis des A8, was es bis zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht gegeben hat.³² Dementsprechend zeichnet sich das Unternehmen nicht, wie im vorigen Kapitel beschrieben, nur durch eine breitgefächerte Zusatzausstattungspalette, sondern auch durch eine große Modellvielfalt aus.

³¹ Vgl. Audi, 2015, S.22

³² Vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=qP9-cJe5hsY> (30.12.2015)

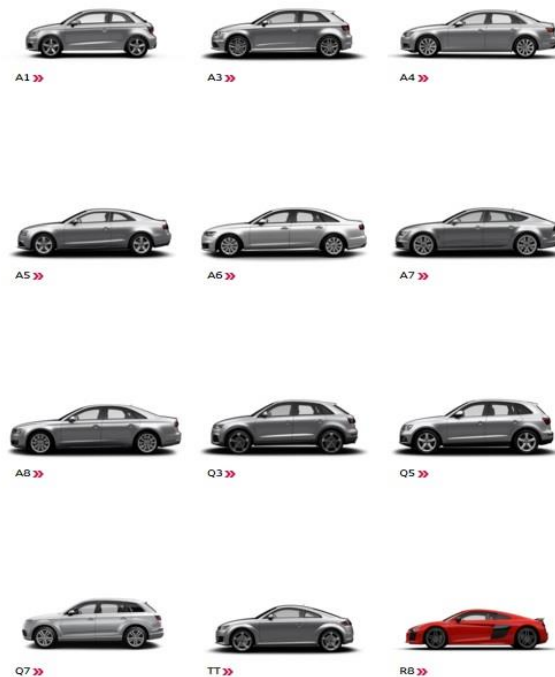


Abb.6: alle Modelle der Audi AG

Diese ist auch wichtig, denn es gilt als Hersteller, nicht nur die schon existenten Kundengruppen zu behalten, sondern auch neue Kundengruppen zu erschließen. Also gilt es möglichst maßgeschneiderte Fahrzeuge zu produzieren, um die Wettbewerbsposition zu verbessern. Es geht darum, das Maximum an Kundenzufriedenheit und Kundenloyalität zu erreichen.³³ Hierbei stellt sich nun die Frage, inwiefern dieser Trend zur Modellvielfalt Fluch oder Segen ist oder ob die Vielfalt irgendwann auch ein Ende finden muss. Neue Kundengruppen zu erschließen ist wichtig für das Unternehmen, um die Absatzzahlen zu steigern, jedoch sind die Möglichkeiten der verschiedenen Kundengruppen irgendwann erschöpft, denn man kann zwar eine Kundengruppe mit mehreren Modellen ansprechen, doch man kann kundentechnisch keine neue Gruppe erfinden, die es nicht gibt. Somit muss diese Strategie irgendwann zwangsweise ausgeschöpft sein.

³³ Vgl. Schreier, in Sucky et al., 2015, S.19

3.2.3 Ziele der Produktproliferation

Bevor die schlichte Frage weswegen man Mikrosegmentierung betreibt, beantwortet werden kann, muss man sich zuerst die Ziele ansehen, die eine solche Segmentierung mit sich bringt. *Dietz* beschreibt fünf Ziele, die eine Produktproliferation mit sich führt:³⁴

Erschließung von Wachstumspotenzialen: Neben der Globalisierung und der Diversifikation gilt die Produktproliferation als dritte Strategie, um als Unternehmen zu wachsen. Die Globalisierung ist jedoch immer abhängig von Marktwachstum in den Zielregionen und der Überwindung von Markteintrittsbarrieren. Die Produktproliferation hat den Vorteil, dass sie von den Automobilherstellern selbst gesteuert werden kann, beispielsweise als Up-Trading, Down-Trading oder durch Erweiterung des Produktprogramms.

Anpassung an Kundenwünsche: Hier steht die Antwort auf die zunehmende Individualisierung der Kunden im Mittelpunkt. Somit wird die Gesamtabdeckung der Marke sichergestellt und dient zur Befriedigung des Strebens nach Abwechslung.

Streuung der Produktrisiken: Durch Modeerscheinungen oder Änderungen des Gesetzgebers kann es zu Schwankungen der Nachfrage an bestimmten Fahrzeugtypen kommen. Durch das Angebot eines breiten Produktprogramms kann eine schnelle Reaktion auf solche Marktveränderungen erfolgen soweit ein hohes Maß an Flexibilität in der Produktion besteht.

Realisierung von Imagetransfers: Hierbei geht es darum, das Markenimage auf neue Produkte zu übertragen. Es werden bestehende Markensympathien in Marktsegmenten ausgeschöpft, die mit dem bisherigen Produktprogramm nicht erzielt werden konnten. Allerdings muss hier das Problem einer Markenüberdehnung beachtet werden.

Absicherung von Modellzyklen: Das Angebot von wenigen Typen ist heutzutage nicht mehr ausreichend um am Markt erfolgreich zu sein. Neben dem Facelifting werden auch über die Baureihenlaufzeit hinweg immer wieder zusätzlich neue Typen angeboten, wie Cabrios, Coupés oder Fahrzeuge mit längerem Radstand. Somit soll die gesamte Baureihe einen innovativen Charakter behalten.

³⁴ Vgl. *Dietz* aao., 2006, S.143ff

4 Analyse des Theorieteils

Im weiteren Verlauf dieser Bachelorarbeit werden nun die Chancen und Risiken der Mikrosegmentierung analysiert. Ausgangspunkt der folgenden Thesen ist die Überlegung, dass der Kunde und die damit einhergehende Kundenzufriedenheit in Verbindung mit dem Zusatznutzen den ein Produkt bringt, ausschlaggebend für die Mikrosegmentierung sein muss. Dieser Gedanke ist der Grundstein dafür welche Chancen sich für das Unternehmen durch diese Symbiose dieser beiden Komponenten ergeben. Deswegen erfolgt die Betrachtung auch von zwei Seiten. Außerdem werden die Vorteile und Nachteile aufgelistet, die sich für den Kunden durch die Produktproliferation erschließen. Hierbei liegt der Fokus darauf, herauszufinden, welches originäre Kundenbedürfnis im Speziellen bei der Marke Audi befriedigt werden muss. Schlussendlich werden die ausgeführten Chancen, Risiken, Vorteile und Nachteile zur Beantwortung der beiden Forschungsfragen herangezogen:

Wann kann man Mikrosegmentierung sinnvoll betreiben?

Überwiegt der Nutzen oder überwiegen die Nachteile für den Kunden?

4.1 Chancen für das Unternehmen

Der Übersicht und Korrektheit halber beziehen sich die nun folgenden Überlegungen rein auf die Analyse des vorhandenen Theorieteils dieser Bachelorarbeit und haben somit einen direkten Bezug auf das bereits Geschriebene.

Zuerst werden nun die Chancen analysiert, die man als Unternehmen aus der Umwelt ziehen kann, um Produktproliferation bestmöglich zu betreiben und sich strategische Vorteile zu erarbeiten. Zusätzlich wird kurz erläutert, wie und mit welchem Produkt man diese Chance strategisch nutzen kann. Als zweiten Punkt werden dann die Chancen erarbeitet, die sich aus der Produktproliferation für das Unternehmen ergeben.

Diese zweiseitige Vorgehensweise hat den Grund, dass sich aus der Recherche viele Ergebnisse ergeben haben, die zu der Überlegung geführt haben, dass man ohne das Wissen, welche Chancen sich aus Trends und Kundenbedürfnissen für das Unternehmen und Strategie ergeben können, kaum darauf reagiert werden kann. Somit führt die Analyse der Chancen, die sich aus dem Kunden ergeben, zu den Analysen, die die Chancen der Produktproliferation als Kernthema haben.

Nun muss jedoch noch erwähnt werden, dass es sich bei der Marke *Audi* um einen Premi-
umhersteller handelt und das auch im Weiteren beachtet wird.³⁵ Die weiteren Überlegungen
gelten also im Speziellen für das Premiumsegment, in dem sich Audi befindet. Jedoch kön-
nen die Thesen trotzdem auch für einen billigeren Anbieter umgemünzt werden, denn die
Kundenwünsche, die im Folgenden aufgegriffen werden, treffen auch auf den Normalver-
braucher zu.

4.1.1 Chancen, die das Unternehmen von der Umwelt aufgreifen kann

Zuerst wird nun der Fokus darauf gelegt, welche Kundenbedürfnisse und äußere Begeben-
heiten Chancen für die Mikrosegmentierung darstellen und somit dem Ziel der Neukunden-
akquirierung und Kundenbindung dienen können. Zu jedem Beispiel wird eine Strategie
angeführt, mit der man diese Chance aufgreifen kann, um sich einen strategischen Vorteil
gegenüber der Konkurrenz zu verschaffen. Diese Betrachtung hat den Grund, dass Kunden
den größten Einfluss darauf haben, was gekauft wird und was nicht. Wenn man keine Pro-
dukte verkauft und sich keinen Kundenstamm aufbaut und gleichzeitig neue Kunden akqui-
riert, wird man keinen Erfolg erzielen. Weswegen der Käufer der Schlüssel zum Erfolg ist.

Wunsch nach Sicherheit: Innovative Sicherheits- und Assistenzsysteme

Sicherheit ist den in Kapitel 3.1 angeführten Analysen zufolge einer der wichtigsten As-
pekte für den Kunden beim Autokauf. Laut der Studie von *Statista* führt der Punkt Sicher-
heit die wichtigsten Kriterien beim Autokauf mit Platz eins des Rankings an. Im internatio-
nalen Vergleich ist dieses Kriterium auf Platz drei der wichtigsten Determinanten beim Au-
tokauf. Dementsprechend kann dieser Wunsch nach Sicherheit auch effektiv genutzt wer-
den, um sich anhand des Angebots von innovativen Sicherheits- und Assistenzsystemen,
Kunden zu sichern indem man sich von Konkurrenzangeboten abhebt.

Die Audi AG wirbt seit Jahren mit dem Slogan *Vorsprung durch Technik*. Diesen „Vor-
sprung“ kann man nutzen indem man Entwicklung in Sicherheits- und Assistenzsysteme
steckt und somit aus der Masse an Anbietern durch innovative Produkte heraussticht. Mit
einem breiten Spektrum an Systemen kann nicht nur die Einfachheit des Autofahrens und
der Komfort, sondern auch die Sicherheit am Autofahren erhöht werden. Das kann eine

³⁵ Vgl. <http://www.audi.com/corporate/de/unternehmen/unternehmensstrategie.html> (25.12.2015)

große Motivation für einen Kunden sein um sich einen Neuwagen zuzulegen. Die Bandbreite an technischen Hilfsmitteln ist breit gestreut und je mehr und vor allem je bessere Systeme zur Assistenz und Sicherheit, vor allem im Vergleich mit der Konkurrenz, angeboten werden, umso wahrscheinlicher ist es, dass zusätzliche Systeme zum Basismodell gekauft werden.

Hierbei ist es jedoch besonders wichtig, dass an der Sonderausstattung für den Kunden ein erheblicher Zusatznutzen offen ersichtlich ist, um im besten Fall dadurch viele technische Zusatzsysteme zu verkaufen. Wenn der Käufer der Meinung ist, dass ein zusätzlicher Sensor für ihn keine erhebliche Nutzensteigerung bringt, ist es unwahrscheinlich, dass dieser gekauft wird. Ist der Kunde jedoch davon überzeugt, dass er beispielsweise einen Regensensor und automatisches Fernlicht unbedingt braucht, da diese die Sicherheit um einiges steigern, wird er sich diese Sonderausstattungsoptionen kaufen.

Trend zur Vernetzung: Connected Car

Wie die *Capgemini Studie 2015* zeigt, geht der Trend immer mehr in Richtung des vernetzten Automobils, mit dem man via Internet das Wetter überprüfen, Nachrichten lesen oder das Smartphone verbinden kann. Die diesjährige Studie zeigt jedoch ebenfalls, dass die Mehrheit der Kunden sich das *Connected Car* schon im Kaufpreis inbegriffen wünschen und dieses Produkt automatisch im Basispreis bei Neuwagen enthalten sein soll.

Die Audi AG bietet ebenfalls schon ein Connected Car an, dieses nennt sich *Audi Connect*. Jedoch ist dieses Produkt nicht im Basispreis enthalten sondern muss zusätzlich gekauft werden. Der Anschaffungspreis dieser Mehrausstattung beläuft sich beim Audi A5 laut Konfigurator der Audi-Website auf 784,32€. Ob und wie viel zukünftige Updates kosten werden, war anhand des Konfigurators nicht ersichtlich. Jedoch ist anzunehmen, dass beim Service, ähnlich wie beim Navigationssystem, ein Update vorgenommen werden muss, das dann von der Audi-Werkstatt verrechnet wird.

Nun stellt sich die Frage, ob Kunden auf das Connected Car verzichten und sich die 784,32€ sparen wenn dieses Produkt nicht im ursprünglichen Kaufpreis vorhanden ist. Pauschal kann man auf diese Frage jedoch keine richtige oder falsche Antwort treffen, da jeder Kunde anders ist. Aber Fakt ist, wer Audi Connect haben will, wird es sich bestellen. Vielleicht verzichtet der eine oder andere Käufer deswegen auf die hochpreisige Lackierung oder die

schöneren Felgen, um sich ein Connected Car leisten zu können. Einige Kunden werden es sich zusätzlich ohne auf etwas zu verzichten dazubestellen, denn der Mehrwert, den diese technische Spielerei mit sich bringt, kann je nach Präferenzen des Kunden sehr hoch sein.

Audi Connect also weiterhin als Sonderausstattung zu vertreiben kann viele Vorteile mit sich bringen. Vor allem weil es genau dem Trend der webbasierten Vernetztheit entspricht, der schon seit Jahren auf dem Vormarsch ist. Somit kann es auch dazu führen, dass sich viele Kunden nicht nur zusätzlich dieses Produkt beim Kauf eines Neuwagens dazu bestellen sondern es vielleicht auch nachrüsten.

Individualitätsbedürfnis: Sondermodelle

Besonders in hochpreisigen Premiumautomobilesegmenten, in welche sich Audi selbst eingliedert, spielt Individualität eine große Rolle. Es geht nicht mehr nur darum, einen fahrbaren Untersatz zu haben, sondern ein Statussymbol zu besitzen, mit dem man sich bestenfalls von anderen abgrenzen kann.

Dieses Bedürfnis nach Individualität bietet eine große Chance für die Autohersteller. Nicht nur durch die Masse an Sonderausstattung kann der Wunsch nach Individualität des Kunden befriedigt werden, sondern vor allem durch Sondermodelle wird dies möglich gemacht. Als Beispiel wurde in Kapitel 3.2 der Audi A5 DTM-Edition genannt, der auf 50 Stück limitiert ist. Durch Modelle dieser Art ist es möglich, eine Kundengruppe zu adressieren, die viel Wert darauf legt, individuell zu sein.

Preis: „Billigvariante“ Audi A1

Die wichtigste Determinante beim Autokauf ist international gesehen der Preis eines Automobils. Somit legen die Kunden Wert darauf, nicht das teuerste Modell zu kaufen und grundsätzlich beim Autokauf zu sparen, was sich auf Sonderausstattungen und hochpreisige Modelle negativ auswirkt und dazu führt, dass von den teuren Varianten weniger verkauft wird.

Um diesen Trend auszugleichen, wird die Preisspanne innerhalb den erhältlichen Modellen flexibel gehalten und billige und teure Modelle angeboten. Einen Audi A1 gibt es schon ab 18.080,-€ Grundpreis, jedoch kostet das teuerste Basismodell, der Audi S1 quattro, 35.980,-

€³⁶. Somit ist es möglich, mehrere Kundengruppen anzusprechen und neben den teuren Modellen auch ein Modell anzubieten, das preislich auf gleicher Ebene mit dem VW Golf liegt.³⁷

4.1.2 Chancen, die die Produktproliferation bringt

Nun wird betrachtet, welche Chancen sich aus der Mikrosegmentierung ergeben. Der Betrachtungswinkel wird hierbei komplett geändert und der Fokus liegt nicht mehr darauf, was das Unternehmen von außen nutzen kann, um durch die Mikrosegmentierung erfolgreich zu sein, sondern welche Auswirkungen die Mikrosegmentierung auf die Kunden und das Unternehmensumfeld hat, um Erfolg zu erzielen.

verschiedene Modelle und Sonderausstattung → erzeugen Markentreue

Als Unternehmen ist es neben der Akquirierung neuer Kunden ebenso wichtig, die bestehenden Kunden an sich und die eigenen Produkte zu binden und somit Markentreue zu erzeugen. Die vielen Modelle, die Audi anbietet, stellen eine große Chance in Hinsicht auf Kundenbindung dar, da diese nicht nur auf eine Kundengruppe abzielen, sondern für jedes Bedürfnis des Autofahrers ein Modell zum Verkauf anbieten. Bei jeder Änderung der Umstände des Kunden steht somit ein anderes Modell zur Verfügung, das auf die neuen Bedürfnisse auch mithilfe der Ausstattungsoptionen zugeschnitten werden kann.

Als Beispiel dient der Ehemann, der bislang wegen des Designs und der Sportlichkeit ein A5 Coupé gefahren ist und nun mit seiner Frau Nachwuchs erwartet. Da das Coupé zu wenig Platz für Kinderwagen und ähnliches bietet, muss er sich nun einen Wagen mit größerem Stauraum zulegen. Überhaupt ist es mit einem Dreitürer sehr schwer, ein Kind in den Kindersitz und wieder zurück zu bringen, also benötigt der werdende Vater zusätzlich einen Fünftürer. Wenn er von der Marke Audi und den angebotenen Produkten überzeugt ist, wird er sich höchstwahrscheinlich wieder ein Modell dieser Marke zulegen, um seine geänderten Bedürfnisse zu befriedigen. Nun wird er sich womöglich einen Kombi kaufen wie beispielsweise einen A6 oder einen SUV wie den Q7, der Platz für einen Kinderwagen und derglei-

³⁶ Vgl. Audi, 2015, S.4ff

³⁷ Vgl. Volkswagen, 2015, S.3f

chen bietet und besser auf die Bedürfnisse einer Familie zugeschnitten ist. Und den er trotzdem ganz nach Belieben dank den vielen Ausstattungsoptionen so komfortabel und auch sportlich wie er möchte ausstatten kann, ohne auf etwas verzichten zu müssen. Einige Jahre später, wenn das Kind den Führerschein hat und zum Geburtstag ein Auto geschenkt bekommt, wird der zufriedene Familienvater wieder auf Audi zurückgreifen und seiner Tochter ein Modell der bewährten Marke schenken, das auf die Bedürfnisse einer Fahranfängerin zugeschnitten ist.

Durch die Masse an verschiedenen Ausstattungsoptionen und den vielen Modellen ist es also nicht nur möglich, neue Kunden zu gewinnen, sondern auch schon bestehende Kunden an sich zu binden indem man für jede Veränderung der Kundenbedürfnisse eine passende Lösung bietet.

Sondermodelle → adressieren verschiedene Kundengruppen

Wie bereits in einem der Punkte unter 4.1.1 erwähnt, sprechen Sondermodelle den Wunsch nach Individualität an, weswegen sie dank der wenig produzierten Stückzahlen eine gute Möglichkeit bieten, um dieses Bedürfnis zu befriedigen. Aber die Sondermodelle können nicht nur dazu verwendet werden. Sie sind nicht nur auf eine Zielgruppe zugeschnitten, sondern können weitere ansprechen. Wenn das Unternehmen diese Chancen, die sich dadurch ergeben nutzt, können durch den Verkauf von Sondermodellen mehrere verschiedene Kundengruppen akquiriert werden.

Beispielsweise kann mit Sondermodellen das Gefühl suggeriert werden, Teil von einer Gruppe zu sein. Somit werden Kunden adressiert, die diesen Trends nachhaken und Teil von etwas Speziellem sein wollen, wie beispielsweise der Audi A5 DTM-Edition beweist. Nachdem Audi in der DTM vertreten ist, ist der DTM Edition eine gute Möglichkeit für Fans der Tourenwagenmeisterschaft gefühlt ein Teil des Teams zu sein. Indem man einen DTM-Edition fährt fühlt man sich einer Gruppe zugehörig, von der man vielleicht schon immer ein Teil sein wollte. Indem Audi immer wieder Sondereditionen mit einem speziellen Thema herausbringt, sticht die Marke einerseits immer wieder bei Liebhabern einer gewissen Gruppierung ins Auge. Andererseits werden dadurch immer neue Kundengruppen erschlossen, die Teil eines Trends oder einer Gemeinschaft sein wollen und mit einem Audi Sondermodell die Chance dazu bekommen.

Zusätzlich werden die seltenen Sondermodelle nach der Zeit zwangsläufig noch seltener, bedingt durch Verkehrsunfälle und andere technische Gebrechen, die den Bestand der existierenden Fahrzeuge erneut schmälern. Also werden auch Sammler und Autoliebhaber mit diesen Modellen angesprochen, was eine erneute neue Kundengruppe anspricht, die lieber vergleichsweise weniger für einen Neuwagen bezahlt und abwartet, bis der Wert um ein Vielfaches steigt, anstatt viel Geld für ein gebrauchtes Auto zu zahlen, das sie trotzdem unbedingt haben wollen weil es davon nur noch wenige Stück gibt.

Große Preisspanne → Erreichung von mehreren Einkommensschichten

Die Große Preisspanne, die die Audi AG anbietet war unter 4.1.1 ebenfalls schon ein Thema, um zu zeigen, dass auch das Bedürfnis nach einem billigen Auto von einem Premi-umhersteller angeboten werden kann. Jedoch wird nun noch etwas ausführlicher auf die Preisspanne an sich eingegangen, um zu zeigen, welche preislichen Unterschiede die Audi AG bei ihren Modellen anbietet.

Einen Audi A1 gibt es schon ab 18.080,-€ Grundpreis, das teuerste Basismodell, der Audi S1 quattro, ist bei 35.980,-€ angesetzt. Zum Vergleich beginnt das teuerste Modell des Unternehmens, das Audi R8 Coupé bei 218.900,-€ Basispreis und das teuerste Grundmodell gibt es ab 241.500,-€ zu kaufen. Jedoch sind hierbei die Preise exklusive Sonderausstattung, was bedeutet, dass man bei beiden Modellen jeweils noch einmal hochpreisiger ansetzen kann, wenn man mit dem Basismodell nicht zufrieden ist. Hierbei stellt sich anschließend automatisch die Frage, was einem Kunden wichtiger ist. Wobei man keine eindeutige Antwort auf diese Frage geben kann, denn manche Kunden wollen für den Preis, den sie bezahlen ein voll ausgestattetes Fahrzeug, das jeglichen Komfort bietet. Andere geben sich mit dem Basismodell zufrieden um ein Auto einer gewissen Preisklasse zu fahren oder sich auch nur das Auto leisten zu können, das sie immer haben wollten.

Doch trotzdem kann anschließend behauptet werden, dass diese große Preisspanne, die Audi mit ihren verschiedenen Modellen und den unterschiedlichen Ausführungen bedient, Menschen vieler verschiedenen Einkommensschichten erreicht und damit auch voraussichtlich mehr Fahrzeuge absetzt, als wenn das Unternehmen sich auf eine fixe Preisklasse spezialisieren würde. Viele Modelle sind von der Karosserie, der Motorisierung und auch von den Ausstattungsvarianten gleich oder ähnlich. Beispielsweise befindet sich in dem 2009er A5

Coupé quattro Modell das Steuergerät, das in den A6 verbaut wurde.³⁸ Von daher ist die Unterscheidung in vielen Fällen größtenteils nur für den Kunden da, um dessen Bedürfnisse und Preisvorstellungen zu beantworten und somit ein breites Spektrum an potenziellen Kunden zu akquirieren.

Spezielles Modell → hebt das Image des Unternehmens und das Kundeninteresse

Vor allem durch Werbung, kann mit einem Modell aus der Produktpalette das Image des gesamten Unternehmens gehoben werden und auf die anderen Modelle ein positiver Effekt entstehen. Somit wird die Aufmerksamkeit von potenziellen Kunden durch einen gesehenen Spot auf die gesamte Marke gelenkt, auch wenn unter Umständen die Marke vorher nicht relevant für den Autokauf war. Vor allem durch Werbespots, die in Erinnerung bleiben wird das möglich gemacht.

Als Beispiel dient der Werbespot „The Hostage“, in dem der Audi R8 beworben wird. Ein Verbrecher wird hier von einem Polizisten bis in eine Tiefgarage verfolgt, in die gerade eine Frau mit einem Audi R8 fährt. Die Frau steigt in dem Moment aus dem R8 aus, in dem der Verbrecher mit einer Pistole in der Hand das Auto erreicht. Im nächsten Moment steht der Polizist mit gezückter Waffe vor den beiden und fordert den Verbrecher auf, die Waffe fallen zu lassen. Daraufhin richtet der Verbrecher die Pistole mit den Worten „Drop the gun or I’ll shoot the car.“ auf den Audi, woraufhin der Polizist seine Waffe niederlegt und der Verbrecher entkommen kann.³⁹

Werbespots wie diese bleiben in Erinnerung und somit bleibt das Modell und auch die Marke Audi in Erinnerung. Außerdem entsteht Mundpropaganda und man spricht über den Werbespot, was wiederum einen positiven Einfluss ausübt. Es wird über den lustigen Spot von Audi gesprochen und darüber, wie gut das Auto aussieht, dass man selber das schöne Auto nie angeschossen hätte und dass man selbst gerne einen R8 fahren würde. Außerdem wirkt ein Unternehmen, das man sonst nur durch standardmäßige Werbespots kennt viel sympathischer, was erneut einen guten Einfluss auf das Image hat.

³⁸ Vgl. Zitat Auditechniker

³⁹ Vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=aWf6FIKcSbc> (31.12.2015)

Oftmals ist eine Reaktion auf solch einen Spot, sich über das Auto zu erkundigen. Das geschieht einerseits via Social Media, andererseits über die Website des Unternehmens. Wird der Sport beispielsweise auf YouTube gesucht, erscheinen sofort ähnliche Werbungen, oftmals über das gleiche Modell, aber auch Werbungen betreffend anderer Modelle des Unternehmens werden vorgeschlagen. Somit wird das Interesse des Kunden losgetreten und ein einziger Werbespot, der ein spezielles Modell beworben hat, führt dazu, dass sich potenzielle Kunden auch aus plötzlichem Interesse über andere Modelle erkundigen.

Somit bietet sich dadurch, ein spezielles Modell auf einprägsame Weise zu bewerben, die Chance, damit das Image des Unternehmens anzuheben und dafür zu sorgen, dass sich das Interesse von potenziellen Kunden auf die Marke richtet. Was anschließend dazu führt, neue Kunden zu gewinnen, die sich zwar keinen R8 leisten können, jedoch beispielsweise der Meinung sind, dass ein A4 ebenso gut aussieht wie ein R8, aber für ihr Budget und ihre Bedürfnisse besser zugeschnitten ist. Und sich somit einen Audi A4 kaufen.

4.2 Risiken für das Unternehmen

Ebenso wie die Mikrosegmentierung Chancen aufgreift und dem Unternehmen auch Chancen bringt, führt die Produktproliferation auch Risiken mit sich, die nun in weiterer Folge behandelt werden und die man als Unternehmen unbedingt beachten sollte. In weiterer Folge werden zwei Arten von Risiken behandelt, die auf Basis von *Dietz* kurz erläutert und anschließend mit eigenem Gedankengut weitergeführt werden. Bei diesen beiden Risikogruppen handelt es sich einerseits um marktpolitische Risiken und andererseits um Kostenrisiken.

Übersegmentierung

Die größte marktpolitische Gefahr stellt die Übersegmentierung dar, bei der unbeabsichtigte Substitutionseffekte zwischen den Modellen und den verschiedenen Ausführungen auftreten und zu „Kannibalismus“ führen können.⁴⁰ Welche Probleme kann dieser Kannibalismus mit sich bringen?

⁴⁰ Vgl. Dietz, 2006, S.147

Einerseits führt dieser Begriff des Kannibalismus zu der bildlichen Vorstellung, dass verschiedene Modelle sich gegenseitig „auffressen“. Das bedeutet, dass durch zu große Anstrengung, aus den bereits bestehenden Modellen und Varianten, noch mehr Differenzierung zu schaffen, zu viele Ähnlichkeiten entstehen, die die Unterscheidung für den Kunden schwammig macht und somit zu Entscheidungsproblemen führt. Diese Entscheidungsprobleme können in weiterer Folge dazu führen, dass gewisse Modelle oder Ausführungen gar nicht mehr gekauft werden.

Als Beispiel dient die Überlegung eines Kunden, ob er sich ein hochpreisiges Modell kaufen soll, oder eher doch das billigere Modell, das sich von den Produktmerkmalen in vielen Dingen dem teuren Modell gleicht, jedoch um einiges weniger kostet. Der Kunde wird eventuell bei dem teuren Modell ein paar Kleinigkeiten finden, die besser sind im Vergleich zu dem billigen Modell, schlussendlich sind sich die beiden Autos jedoch grundsätzlich in zu vielen Dingen zu ähnlich. Und die Kaufentscheidung wird am Ende darauf hinauslaufen, das billigere Modell zu kaufen. Dieses Szenario kann sich bei weiteren Modellen und Ausführungen auf die gleiche Art wiederholen. Dies führt in weiterer Folge dazu, dass gewisse Modelle nicht mehr gefragt oder zu wenig gefragt sind und es sich schlussendlich für das Unternehmen nicht mehr rentieren wird, dieses Modell zu produzieren. Das hat zur Folge, die Produktpalette schmälern zu müssen und eventuell in weiterer Folge Kunden zu verlieren, die noch das teure Modell gekauft hätten und nun jedoch zur Konkurrenz im Premiumsegment wechseln.

Dieser Vorgang kann in weiterer Folge für einen Anbieter des Premiumsegments eine große Gefahr darstellen. Denn wenn anstatt der teuren Modelle größtenteils nur noch die billigeren Typen verkauft werden und es sich somit für das Unternehmen nicht mehr rechnet, teure Modelle zu entwickeln und an den Markt zu bringen, wird aus einem Premiumanbieter schnell ein Mittelklasseanbieter. Denn wenn es sich nicht rechnet, teure Modelle an eine Hand von Kunden zu bringen, dann wird man dieses Geschäftsmodell aufgeben müssen.

Dieses Problem betrifft jedoch nicht nur die Modelle an sich, sondern kann in ähnlicher Form auch auf die Sonderausstattungsoptionen übertragen werden. Durch den Überfluss an verschiedenen Ausstattungsoptionen kann eine Tendenz zu den eher billigeren Varianten entstehen. Alleine bei den Lackierungen gibt es viele Ausführungen in verschiedenen Preis-

kategorien. Durch diese vielen verschiedenen Farben und Effekte, ist es dem Kunden möglich, auch bei den vergleichsweise billigen Lackierungen eine Farbe zu finden, die ihm gefällt. In weiterer Folge könnten die Kunden vermehrt dazu tendieren, vor allem bei den Lackierungs-, Felgen- und Innenraumausstattungen die billigen Optionen den teuren vorzuziehen, da es in jedem Preissegment schöne Varianten gibt. Und auch was Assistenzsysteme und ähnliches betrifft muss sich die Frage gestellt werden, welchen Nutzen es dem Kunden bringt, sich gewisse Zusatzoptionen zu gönnen. So können Ausstattungsoptionen, die für die Mehrheit der Kunden keinen Mehrwert ergeben, schnell wieder aus der Produktpalette verschwinden, weil es sich für das Unternehmen kostentechnisch nicht mehr lohnt, diese Optionen anzubieten.

Einen anderen Ansatzpunkt stellt das Problem dar, dass durch den Überfluss an Informationen betreffend verschiedener Modelle und Ausführungen der Kunde den Überblick verliert und von Anfang an überfordert ist. Der Auslöser für diese Überforderung kann ebenfalls als Übersegmentierung definiert werden. Es gibt zu viel Information für den Kunden, dessen Masse er nicht bewältigen kann. Diese Überforderung kann vor allem durch den Konfigurator auf der Website von Audi erzeugt werden.

Als Beispiel dient ein potenzieller Kunde, der durch eine tolle Audi R8 Werbung das Interesse an der Marke gewonnen hat und sich nun auf der Website des Unternehmens schnell und kompakt Informationen über die verschiedenen Modelle beschaffen will. Das erste Problem stellt nun schon einmal die Übersicht der Modelle dar, die ohne Preisrahmen aufgelistet sind. Also muss der Kunde zuallererst herausfinden, welches Modell für sein Budget passend wäre. Die Suche stellt sich als zu anstrengend heraus, also wählt der potenzielle Kunde nach Aussehen aus und wählt den A5 weil ihm die Karosserieform gefällt. Nun wählt er den Konfigurator aus und fühlt sich erst einmal durch die vielen Sonderausstattungsoptionen erschlagen, von denen er teilweise nicht einmal weiß, wozu diese gut sind. Am Ende wird er das Konfigurieren sein lassen oder eventuell auch den Traum vom A5 fallen lassen, da aus anfänglichen 23.000€ Basispreis schlussendlich stattliche 93.000€ Endpreis geworden sind und er nicht nachvollziehen kann, wodurch dieser Preis entstanden ist.

Somit kann Übersegmentierung dazu führen, dass weniger Produkte verkauft werden, oder dass manche Modelle und Varianten aus dem Sortiment verschwinden, da es sich nicht mehr

rechnet, diese zu produzieren. Somit stehen die marktpolitischen Risiken in direkter Verbindung zu den Kostenrisiken, was in weiterer Folge zu eben diesen überleitet.

4.2.1 Kostenrisiken

Dietz definiert drei verschiedene Bereiche, in denen Kostenrisiken auftreten können:

Diese befinden sich in der Produktentwicklung, in der Produktion und im Vertrieb/Service. Auf diese drei Bereiche wird nun im Folgenden auf Grund der Lektüre eingegangen und im anschließend folgen eigene Thesen und Überlegungen.

Produktentwicklung, Produktion, Vertrieb/Service

Bei der Produktentwicklung geht es darum, dass die Grundkonstruktion einer Baureihe durch mehrere Ausführungen komplizierter und somit aufwändiger wird. Als Folge werden auch die Konstruktionen komplizierter und teurer. Bei der Produktion rückt der logistische Aufwand in den Fokus, der durch die Vielfalt an Teilen ansteigt. Außerdem müssen typspezifische Investitionen gemacht werden, um qualifizierte Mitarbeiter einzustellen und flexible Fertigungseinrichtungen zu gewährleisten. Im Vertrieb und im Service ist der Ausgangspunkt der Überlegung, dass durch mehrere Modelle typspezifische Kommunikationsmaßnahmen durchgeführt werden müssen. Ebenso wie mehr Ersatzteile und Vorführ- und Lagerwagen vorhanden sein müssen.⁴¹

Um den oben genannten Problemen Abhilfe zu schaffen, ist ein Lösungsansatz, die verschiedenen Ausführungen in mehreren Modellen zu verbauen. Beispielsweise kann ein bestimmter Motor in mehrere Modelle eingebaut werden. Und auch andere wichtige Bauteile betreffend des Motors, wie etwa Steuergeräte, können in mehreren Modellen als nur einem Platz finden. Der Kunde selbst wird nicht wissen, welches Steuergerät sich in seinem Modell befindet und ob es dieses auch bei anderen Modellen zu finden gibt. Aber auch Sonderausstattungsoptionen wie Lackierungen und Felgen können bei mehreren Modellen und Ausführungen gleichermaßen angeboten werden. Somit muss man sich nicht für jede Variante eine eigene Lackierung überlegen und hat somit eine Ersparnis in der Entwicklung.

⁴¹ Vgl. Dietz, 2006, S.148f

Natürlich kann dieser Lösungsansatz nicht bei jeder Form der Ausstattungsoptionen angewandt werden, da es dadurch erneut zu Substitutionseffekten führen kann, die in weiterer Folge zu für das Unternehmen verheerenden Risiken führen kann. Es ist wichtig, als Hersteller genau abzuwägen inwiefern es sich rentiert, eine Variante oder Ausstattungsoption als einzigartig zu verkaufen oder sie in mehreren Modellen zu verbauen, um die Kosten zu minimieren.

Nun folgt der letzte Betrachtungspunkt vor dem Resümee. Hierbei verlagert sich der Fokus vom Unternehmen auf den Kunden.

4.3 Vorteile und Nachteile für den Kunden

Zuallererst stellt sich hierbei die Frage: Was ist das originäre Kundenbedürfnis? Eine einfache und schnelle Lösung wäre nun zu behaupten, dass es dem Kunden vorrangig darum gehen würde, von A nach B zu kommen. Doch in weiterer Folge würde man nun zu dem Entschluss kommen, dass dies auch mit einem Fahrrad oder einem Moped möglich ist. Es ist nicht einmal nötig, sich einen fahrbaren Untersatz dafür zu kaufen, denn man kann ebenso mit den öffentlichen Verkehrsmitteln reisen oder bei kurzen Wegstrecken zu Fuß gehen.

Wieso kauft man sich als Kunde also einen Wagen von Audi?

Nach einigen Überlegungen kam die Erkenntnis, dass das originäre Kundenbedürfnis im Premiumautomobilsektor sehr schwer eindeutig zu definieren ist, da die vorrangigen Bedürfnisse von Kunde zu Kunde verschieden sind. Für den einen Käufer ist es wichtig, möglichst sicher von einem Ort zum anderen zu kommen. Der nächste will komfortabel reisen und ein anderer Kunde möchte mit seinem Automobil ein Statussymbol besitzen. Somit kam die Überlegung, dass sich das originäre Kundenbedürfnis in diesem Fall dadurch auszeichnet, ein Fahrzeug zu besitzen, welches auf jeden Wunsch angepasst ist und somit ein unbeschwertes Vorankommen sichert.

Welche Vorteile werden also einem Kunden durch die Mikrosegmentierung geboten, der ein Fahrzeug kaufen will, das auf jeden Wunsch angepasst ist und das ein unbeschwertes Vorankommen sichert?

Der erste Punkt ist jener, dass man anhand eines nach eigenen Wünschen gestalteten Autos, ein gewisses Image der Exklusivität nach außen tragen kann. Mit einem schönen, luxuriösen Auto kann man einen gewissen Schein nach außen tragen und dafür sorgen, dass die Menschen einen in dem Licht sehen, in dem man gesehen werden will. Es macht einen Unterschied, ob man mit einem alten Mittelklassewagen unterwegs ist oder ein Auto fährt, welches nicht nur gut aussieht, sondern auch ein gewisses Image vertritt. So wie es bei der Marke Audi der Fall ist. Nicht nur am Äußeren des Wagens ist es möglich, anhand von S-Line oder S-Line Plus ein schönes Auto zu kreieren, das auffällt. Auch die Innenausstattungsoptionen bieten einiges, um aus einem sowieso schon schönen und luxuriösen Auto ein noch luxuriöseres Auto zu machen und dafür zu sorgen, dass Beifahrer oder Passanten nicht mehr aus dem Staunen kommen. Das kann in vielen Bereichen des Lebens nützlich sein und somit durchaus als Vorteil gesehen werden.

Der nächste Punkt ist das Herausstechen aus der Masse. Anhand der vielen Möglichkeiten, sich sein Automobil nach den eigenen Wünschen zu gestalten und auszustatten, ist es dem Kunden möglich, ein Fahrzeug zu kaufen, das sich von anderen Modellen abhebt. Die Individuallackierungen zum Beispiel ermöglichen es, durch die Außenfarbe einen individuellen Look zu kreieren und mit verschiedenen Exterieurbauteilen wie Stoßstangen wird dies ebenso möglich gemacht. Ebenso kann man sich durch die angebotenen Sondermodelle von der Masse abheben. Auch im Innenraum des Automobils wird durch die verschiedenen Interieurdesigns dafür gesorgt, dass nicht jedes Modell gleich aussieht. Der Wunsch nach Individualität wird also durch die vielen Ausstattungsoptionen für den Innenraum und die Karosserie beantwortet und bietet einen großen Spielraum, um sich von anderen Autobesitzern abzuheben.

Ein weiterer Aspekt ist die Tatsache, dass durch verschiedene Modelle die Abwechslung gewährleistet ist ohne, dass der Kunde auf eine andere Marke wechseln muss. Wenn man mit der Marke Audi zufrieden ist und von einem Sportcoupé zu einem Viertürer wechseln will, dann ist das durch die große Auswahl jederzeit möglich. Man muss nicht einmal zwischen den Modellen wechseln, wenn man das nicht will, denn innerhalb der Modelle gibt es oft mehrere Karosserievarianten. Somit kann man weiterhin das Modell fahren, das einem gefällt, hat aber die Möglichkeit, neue Ausstattungsoptionen auszuprobieren oder einen stärkeren Motor auszuprobieren und vieles mehr. Und auch wenn sich die Lebensbedingungen

des Kunden ändern, gibt es innerhalb der Marke immer ein Modell, das auf diese Änderung zugeschnitten ist. Sei es nun Nachwuchs in der Familie, oder eine andere Veränderung im Leben des Kunden. Mit den vielen verschiedenen Modellen und den Varianten wird es möglich gemacht, dass man als Kunde immer das Passende für sich findet.

Außerdem ist es als Kunde durch die vielen verschiedenen Modelle, die sich auch preislich unterscheiden, möglich, das Passende zugeschnitten auf den eigenen Geldbeutel zu finden. Man kann sich an dem Basispreis orientieren und davon ausgehend so viel Zusatzausstattung kaufen, wie es das Budget erlaubt, oder ganz auf Sonderausstattung verzichten, wenn man keine will. Somit sind einem keinerlei Grenzen gesetzt und es ist dem Kunden selbst überlassen, ob er ein vollausgestattetes Modell besitzen will, dessen Basispreis um einiges niedriger ist als der Gesamtpreis. Oder ob der Kunde sich von Anfang an ein teureres Modell kauft, das vielleicht jedoch nur auf die Basisausstattung beschränkt ist.

Jedoch bringt das auch Nachteile mit sich. Die Versuchung an Zusatzausstattungen kann schnell dafür sorgen, dass aus einem zuerst preislich passenden Modell eine viel zu teure Anschaffung wird, die das Budget um Weiten sprengt. Was entweder dazu führt, dass man den Preisrahmen überziehen oder manche Ausstattungsoptionen neu überdenken muss. Beide Optionen sind oftmals unbefriedigend und es liegt schlussendlich am Kunden, welche der beiden Möglichkeiten man als kleineres Übel betrachtete. Dies kann schnell zu Frust beim Autokauf führen, den man als Kunde lieber vermeiden würde.

Außerdem kann die Flut an Informationen und Möglichkeiten zu Verwirrung und Überforderung des Käufers führen. Die vielen verschiedenen Modellvarianten und Ausstattungsoptionen können bewirken, dass der Kunde die Übersicht und in weiterer Folge vielleicht sogar die Lust am Autokauf verliert. Besonders Konfiguratoren auf der Herstellerwebsite können viel Verwirrung hervorrufen, da kaum erklärt wird, um was es sich bei den verschiedenen Produkten handelt. Somit ist es für den Kunden immer besser, sich nicht nur online zu erkundigen sondern auch einen Händler aufzusuchen. Trotzdem kann es durch die vielen Segmentierungsoptionen dazu kommen, dass man als Käufer trotz fähiger Beratung überfordert wird, was ebenfalls zu Frust führen kann.

5 Resümee

Da nun die Chancen und Risiken für das Unternehmen sowie die Vorteile und Nachteile für den Kunden erörtert wurden, geht es im Folgenden darum, die beiden Forschungsfragen zu beantworten und zu einem abschließenden Fazit zu kommen.

Wann kann man Mikrosegmentierung sinnvoll betreiben?

Zuallererst kann Mikrosegmentierung in der Automobilbranche nur dann sinnvoll betrieben werden, wenn man sich den Chancen und den Risiken, die diese mit sich bringt, bewusst ist und wenn man weiß, mit welcher Strategie man diesen begegnen kann. Im Weiteren werden nun die wichtigsten Aspekte genau erläutert, die sich anhand dieser These ergeben haben.

Einerseits muss man immer ein Auge auf die Trends und die Bedürfnisse haben, die sich im Kundensektor ergeben. Der Kunde ist der Schlüssel zum Erfolg und wenn man es als Unternehmen nicht schafft, gerecht auf die Wünsche und Umstände des Kunden zu antworten, dann wird man keine oder nur unzureichend Produkte an den Markt bringen. Die Kundenzufriedenheit ist der wichtigste Aspekt, den man als Unternehmen anpeilen muss, vor allem wenn man eine sehr breite und tiefe Produktpalette anbietet. Man muss dem Kunden einen offensichtlichen und vor allem gesteigerten Mehrwert für das zusätzliche Geld bieten, das dieser ausgibt. Außerdem muss man nicht nur dafür sorgen, dass die bestehenden Kunden zufrieden bleiben, es ist auch noch von sehr großer Bedeutung, neue Kunden zu locken. Dies kann beispielsweise durch innovative Ausstattungsoptionen oder herausstechende Werbespots geschehen, die die Marke von der Konkurrenz abheben und dafür sorgen, die eigenen Modelle und Varianten ins Interesse der potenziellen Kundschaft zu rücken.

Jedoch bringt dies mit sich, dass unter Umständen hohe Summen in Forschung und Marketing gesteckt werden müssen. Dieses Kostenrisiko muss man als Unternehmen jedoch eingehen, um dafür zu sorgen, dass die Marke weiterhin gefragt und die Produktproliferation sinnvoll bleibt. Als etabliertes Unternehmen im Premiumautomobilsektor setzt man sich hierbei jedoch einem geringeren Risiko aus, als es bei Unternehmen der Fall ist, die weniger etabliert oder neu am Markt sind. Eine Marke wie Audi, die ein gewisses Image genießt und auf dem europäischen Markt sehr beliebt ist, wird damit weniger Probleme haben als ein Neueinsteiger, der erstmals auf dem Markt erscheint. Somit liegt die Argumentation nahe,

dass es überhaupt erst als etabliertes Unternehmen sinnvoll ist, das Produktportfolio durch Mikrosegmentierung zu erweitern, da vor allem die Kostenrisiken fatal für einen Hersteller sein können.

Die Kostenrisiken und auch die marktpolitischen Risiken muss man trotzdem auch als etablierter Hersteller immer im Auge behalten, da Unachtsamkeit zu Verlusten führen kann. Das Risiko der Übersegmentierung beispielweise ist nicht kalkulierbar, da man den Menschen als komplexes Wesen nie vorherbestimmen kann und somit auch trotz Statistiken und Erhebungen nie eine 100%-ige Sicherheit über den Erfolg besitzt. Als Unternehmen muss man sich also bewusst sein, dass man sich ab einer gewissen Abdeckung an Modellen und Varianten immer auf einem schmalen Grad befindet was neue Modelle betrifft und damit eventuell nicht den Absatz erreicht, den man braucht, um über den Break-Even-Point hinauszugehen. Man muss also immer ein Auge auf die Verkaufszahlen haben und schnell reagieren sollte plötzlich ein Modell oder eine Ausstattungsoption nicht mehr gefragt sein. Als Unternehmen muss man also nicht nur in der Produktion, sondern auch in der Produktplanung flexibel sein und immer ein Auge auf den Markt und den Kunden haben, um möglichen Problemen mit schnellen und effektiven Lösungen entgegenzutreten zu können.

Also kann die erste Frage schlussendlich dadurch beantwortet werden, dass man als Unternehmen flexibel sein muss um zeitgerecht auf geänderte Bedingungen der Kunden, Trends oder Risiken reagieren zu können. Außerdem sollten nur relativ etablierte Unternehmen, die keine Neulinge am Markt sind, Mikrosegmentierung betreiben um vor allem den Kostenrisiken gerecht entgegenzutreten zu können. Das Risiko der Übersegmentierung wird selbst ein sehr erfolgreiches Unternehmen nicht kalkulieren können, jedoch ist es als großer Hersteller einfacher, Produkte, die nicht gefragt sind und die keinen Umsatz bringen, durch andere Produkte zu ersetzen oder einen eventuellen Verlust auszugleichen.

Was nun zur zweiten Forschungsfrage führt, welche lautet:

Überwiegt der Nutzen oder überwiegen die Nachteile für den Kunden?

Die Frage nach dem Nutzen für den Kunden ist relativ schnell beantwortet. Vor allem ist es dem Kunden möglich, durch die vielen preislichen Unterschiede, die durch die Mikrosegmentierung entstehen, mit Hilfe der kompetenten Beratung eines Kundenbetreuers, ein auf

alle persönlichen Bedürfnisse zugeschnittenes Automobil zu kaufen. Man kann sich als Kunde entfalten und jegliche Wünsche befriedigen, die man an ein Fahrzeug stellt. Egal ob es nun darum geht, individuell zu sein, ein schnelles Auto zu fahren oder ein komfortables Fahrzeug zu besitzen, das jeglichen Luxus bietet, den man sich vorstellen kann.

Ebenso einfach ist jedoch auch die Beantwortung nach den Nachteilen, die die Mikrosegmentierung für den Kunden mit sich bringt. Einerseits besteht immer die Gefahr, sich durch das Auswählen von zu vielen Sonderausstattungsoptionen eventuell in eine Position zu bringen, die das Budget überzieht und zur Folge hat, dass man entweder zu viel ausgibt oder auf einiges verzichten muss. Was zur Frustration führt. Außerdem kann es durch die vielen möglichen Optionen schnell zur Verwirrung und Überforderung bei der Auswahl der verschiedenen Modelle und Varianten kommen, die ebenso zu Frust führt.

Durch einen kompetenten Berater, der nicht nur anfangs mit dem Kunden das zur Verfügung stehende Budget bespricht sondern generell eine umfassende und kompetente Beratung leistet, können diese beiden Frustfaktoren jedoch schnell umschiffen werden. Somit ergibt sich die These, dass die negativen Faktoren, die die Produktproliferation für den Kunden bereithält, durch die richtige Verkaufsstrategie beseitigt werden können und somit der Nutzen an der Mikrosegmentierung überwiegt.

Natürlich stellt sich die Frage, wie sinnvoll es für den Kunden wirklich ist, den Basispreis eines Automobils durch allerlei technische Spielereien, Sonderlackierungen und Ausstattungsoptionen wie Vollledersitze, Panoramadach oder Bang & Olufsen-Soundsystem, in die Höhe zu treiben. Schlussendlich muss man als Verbraucher jedoch für sich selbst entscheiden, was einem das Geld, das man für ein Auto ausgibt, wert ist. Will man einen komplett ausgestatteten A5 in dem man sich wohl fühlt und den man nach seinen eigenen ganz speziellen Vorstellungen und Bedürfnissen ausgestattet hat? Oder will man lieber für das gleiche Geld einen ‚nackten‘ A8, der die billigste Innenausstattung besitzt? Eine allgemein gültige Antwort auf diese Frage wird man wohl nie finden.

Fazit

Abschließend kann behauptet werden, dass die Mikrosegmentierung grundsätzlich in der Automobilbranche eine durchaus gute Sache ist, die nicht nur für das Unternehmen viele Chancen bereithält, sondern die auch dem Kunden viele Möglichkeiten bietet, um sich ein Auto zu kaufen, welches auf seine Bedürfnisse und Wünsche perfekt zugeschnitten ist. Wenn man die richtige Strategie verfolgt und immer die Risiken aber auch die potenziellen Chancen im Auge hat und diese ergreift, dann ist das Erfolgspotenzial dahinter sehr groß. Jedoch sollte man es nicht übertreiben, da immer die Gefahr besteht, den Kunden zu überfordern oder den Gegebenheiten des Marktes nicht gerecht zu werden. Außerdem kann die Mikrosegmentierung kleinen Unternehmen mit im Vergleich wenig Absatzpotenzial nicht empfohlen werden, da diese eventuell den Risiken nicht ausreichend entgegenwirken können.

Die Audi AG agiert betreffend der Mikrosegmentierung grundsätzlich gut, kann sich jedoch bei einigen Kleinigkeiten noch verbessern.

6 Verzeichnisse

Literaturverzeichnis

Audi: A5, URL: <http://www.audi.at/a5> (27.11.2015)

Audi: Audi Connect, URL: http://www.audi.at/modelle/audi_connect (06.12.2015)

Audi: Katalog A5 Coupé und Cabriolet, 2015.

Audi: Preisliste Audi A1, 2015.

Audi: Preisliste Audi A5, 2015.

Audi: Preisliste Audi R8, 2015.

Audi: Unternehmensstrategie, URL: <http://www.audi.com/corporate/de/unternehmen/unternehmensstrategie.html> (25.12.2015)

Audi: Sondermodelle, URL: <http://video.audi.at/microsite/sondermodelle/> (06.12.2015)

Autobild.de: Audi A9 Prologue Avant Sitzprobe - Audi A9 in Genf 2015, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=qP9-cJe5hsY> (30.12.2015)

Commerz Finanz: Profil der internationalen Autokäufer, URL: http://www.automobilbarometer.com/150120_PM2_Europa_Automobilbarometer_2015.pdf (06.12.2015)

Dietz, W.: Automobil-Marketing, 5.Aufl., Landsberg am Lech 2006.

Duden: Baureihe, URL: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Baureihe> (27.11.2015)

Götze, J.: DTM-Feeling für die Straße, URL: <http://www.autobild.de/artikel/audi-a5-dtm-selection-vorstellung-7023985.html> (06.12.2015)

Hartmann, M.: Preismanagement im Einzelhandel, 1.Aufl., Wiesbaden 2006.

Hein, A.: Cars Online 2015: Das veränderte Kundenverhalten des Connected Costumer, URL: <https://www.de.capgemini.com/ressourcen/video/cars-online-2015-erkenntnisse-kundenverhalten> (06.12.015)

Hofer, M. / Ebel, B.: Pricing Excellence bei Automobilherstellern, in: Ebel/Hofer, Automotive Management, 2014, S. 479 – 488.

Kirchgeorg, M.: Erfahrungskurve, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erfahrungskurve.html> (06.12.2015)

Maiworm, T.: Lines, Pakete, Sonderausstattungen, in: Ebel/Hofer, Automotive Management, 2014, S. 528 – 535.

Olbrich, R. / Battenfeld, D.: Preispolitik, 2.Aufl., Berlin Heidelberg 2014.

Piekenbrock, D.: Preiselastizität, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/preiselastizitaet.html> (06.12.2015)

Schreier, J.: Zufriedenheits- und Loyalitätstreiber im Kleinwagensegment in Deutschland, in: Sucky et al., Mobility in a Globalised World 2014,2015, S. 18 – 34.

Weerth, C.: Produktdifferenzierung, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/produktdifferenzierung.html> (25.11.2015)

Volkswagen: Preisliste VW Golf, 2015.

Youtube: Audi R8 Commercial - The Hostage, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=aWf6FIKcSbc> (31.12.2015)

Abbildungsverzeichnis

Abb.1: *Gabler Wirtschaftslexikon*, Erfahrungskurve, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/erfahrungskurve.html> (06.12.2015)

Abb2.: *Statista*, Wichtigste Kriterien beim Autokauf in Deutschland im Jahr 2014, URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/171605/umfrage/wichtige-kriterien-beim-autokauf/> (06.12.2015)

Abb3: Commerz Finanz, das Profil der internationalen Autokäufer, URL: http://www.automobilbarometer.com/150120_PM2_Europa_Automobilbarometer_2015.pdf (06.12.2015)

Abb.4.: *Autobild.de*, DTM-Feeling für die Straße, URL: <http://www.autobild.de/bilder/audi-a5-dtm-selection-vorstellung-7025537.html#bild1> (06.12.2015)

Abb.5: *Audi*, Audi Katalog Audi A5 Coupé/Cabriolet 2015, S.130.

Abb.6: *Audi*, alle Modelle, URL: http://www.audi.at/modelle/alle_modelle (27.12.2015)