

# planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing [www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de)  
Eine Marke der dfv Mediengruppe

2/2015 D11700F



## Interview

Dr. Stefan Stump  
CEO TNS Infratest

## Special

Im Moment der  
Kaufentscheidung

## Kongresse

Veranstaltungen  
PUMa, GOR  
MAFO 2015

## Schwerpunkt

# Segmentierung

© Richie Giardini/Flickr

**HANDELSMARKTFORSCHUNG EUROPaweIT**  
Expertenwissen für Stores, Omnichannel und Onlineshops



market research

# Shopper segmentieren und Zielmärkte bestimmen

## Richtige Positionierung mit der Conjoint Analyse

Um neue Käufer für die eigene Marke zu gewinnen, führen Hersteller jährlich mehr als 30.000 Artikel in den deutschen Lebensmittel-einzelhandel ein. Produktinnovationen sind wichtig, da sie ein bedeutsamer Treiber für nachhaltiges Wachstum sind. Allerdings liegt die Floprate der neu eingeführten Produkte bei 70 Prozent. Dies liegt vor allem daran, dass die Präferenzen für Produkteigenschaften und die Bedürfnisse der Shopper häufig unbekannt sind, wenn Produkte neu entwickelt und in den Markt eingeführt werden. Ziel der Produktentwicklung oder der Differenzierung bestehender Produkte sollte es daher sein, Präferenzen und Bedürfnisse der Konsumenten zu identifizieren, die bislang von keinem Produkt befriedigt werden, um so gezielter auf Shopperwünsche einzugehen.

Lilien und Rangaswamy schlagen für die Einführung eines Produktes einen dreistufigen Prozess vor, der aus Segmentierung, Zielmarktbestimmung und Positionierung besteht (STP-Prozess) und in Abbildung 1 mit den einzelnen Prozessphasen dargestellt ist. Das Ziel der Segmentierung (Segmentation = S) besteht darin, homogene Shopper-Gruppen (Segmente) zu identifizieren, die hinsichtlich ihrer Eigenschaftspräferenzen und Bedürfnisse ähnlich sind.

Diese Segmente sollen eine möglichst identische Reaktion auf Marketingmaßnahmen aufweisen und so eine auf die Shopper-Segmente gerichtete Marktbearbeitung ermöglichen. Bei der Zielmarktbestimmung (Targeting = T) werden die letztendlichen Zielmärkte und Shopper ermittelt, die man mit dem neuen Produkt bedienen möchte. Dazu wird die At-

traktivität der abgeleiteten Segmente bewertet. Das Zielsegment kann beispielsweise durch Eigenschaftspräferenzen, Bedürfnisse oder soziodemographische Variablen beschrieben und anhand von Größe, Wachstumsrate oder Kaufkraft bewertet werden. Die Positionierung (Positioning = P) beschreibt die Strategie, die sicherstellt, dass Wahrnehmungsunterschiede zwischen dem betrachteten Produkt und den Wettbewerbsprodukten deutlich werden. Dazu werden die Stärken und Qualitäten herausgestellt, die dem Produkt eine einzigartige Position in der Wahrnehmung der Konsumenten sichert.

In diesem Beitrag wird gezeigt, wie man auf Basis der Conjoint-Analyse Shopper segmentieren, Zielmärkte bestimmen und Produkte positionieren kann und die Entwicklung eines neuen Produktes unterstützt. Typischerweise stehen bei der Neuproduktentwicklung eine Vielzahl von Alternativen zur Auswahl, deren Absatzpotential nicht für alle im Rahmen eines Controlled Store Tests überprüft

werden kann. Mithilfe des vorliegenden Studiendesigns können Segmente identifiziert werden, deren Bedürfnisse mit bestehenden Produkten momentan nicht ausreichend befriedigt werden.

Mit modernen Conjoint-, Mapping- und Cluster-Verfahren lassen sich Shopper-Segmente, Marken- und Eigenschaftspräferenzen in einem zweidimensionalen Raum darstellen. Werden zusätzlich Bedürfnisse erhoben, die Shopper mit der Kategorie befriedigen, können diese ebenfalls in die Darstellung integriert werden. Durch die Darstellung in einer einzigen Grafik können wenige Produktalternativen identifiziert werden, die das höchste Absatzpotential aufweisen und somit das Testdesign erheblich reduzieren. Die Darstellung liefert somit wichtige Informationen zur strategischen Entscheidungsunterstützung im Rahmen einer Neuproduktentwicklung oder Produktdifferenzierung und ermöglicht eine leichtere Interpretation der Ergebnisse (siehe Natter/Mild/Wagner/Taudes).



Abbildung 1: STP-Prozess: Segmentierung, Zielmarktbestimmung und Positionierung.

### ► Der Autor



**Dr. Sebastian Oetzel**, Diplom-Kaufmann, ist Senior Consultant bei der gps dataservice gmbh mit dem Schwerpunkt quantitative Marktforschung und Data Analytics. Davor war er wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Goethe Universität Frankfurt am Main und promovierte zu Preisdifferenzierungsstrategien in der Konsumgüter- und Telekommunikationsindustrie.

✉ [oetzel@gps-dataservice.de](mailto:oetzel@gps-dataservice.de)

Die Kaufentscheidung der Shopper basiert typischerweise nicht auf der Grundlage einer einzigen Eigenschaft. Shopper wägen Produkteigenschaften wie Marke, Preis oder unterschiedliche Geschmacksrichtungen gegeneinander ab. Eine Möglichkeit Präferenzen für Produkteigenschaften zu erheben stellt die Choice-Based Conjoint-Analyse dar.

### Conjoint-, Mapping- und Cluster-Verfahren zur Segmentierung

Das auf Louviere und Woodworth zurückgehende Verfahren ist eine Befragungsmethode, bei der Probanden in wiederholten Auswahl-situationen gezwungen werden, sich für unterschiedliche Produkte zu entscheiden. Die abgefragten Produkte werden durch Eigenschaften und deren Ausprägungen beschrieben, die experimentell variiert werden.

Den Probanden werden hierbei verschiedene Choice Sets vorgelegt (siehe Abbildung 2), aus denen sie das Produkt auswählen, das für sie den höchsten Nutzen zu haben scheint oder sofern die Nicht-Wahl-Option berücksichtigt wurde, diese wählen. Aufgrund der Ähnlichkeit mit einer realen Kaufentscheidung wird der Choice Based Conjoint-Analyse eine hohe externe Validität attestiert (siehe Cohen). Die Idee der Analyse besteht darin, dass auf Basis der getroffenen Auswahlentscheidungen Rückschlüsse auf die Eigenschaftspräferenzen gezogen werden können.

In den vergangenen Jahren werden verstärkt hierarchisch bayesianische Methoden zur Schätzung der Präferenzen von Produkteigenschaften im Rahmen der Choice Based Conjoint-Analyse eingesetzt. Diese Methoden erlauben die Berücksichtigung der Heterogenität der Shopper, indem individuelle Präferenzwerte für Eigenschaftsausprägungen geschätzt werden können.

Durch die Erhebung der Eigenschaftspräferenzen auf individueller Ebene ergeben sich weitere tiefergehende Analysemöglichkeiten. Der Vorteil dieses Vorgehens besteht darin, dass sich die individuellen Präferenzen für Produkte (als Bündel von Eigenschaften) in einem zweidimensionalen Raum darstellen lassen. Hierfür werden Marktsimulationen durchgeführt, um die Produktpräferenzen jedes Pro-



Abbildung 2: Beispiel eines Choice Sets.

banden zu berechnen. Dazu müssen Produkte vorgegeben werden, die sich schon auf dem Markt befinden und den Markt hinreichend gut beschreiben sowie Produkte, die eingeführt oder verändert werden sollen. Als Analyseergebnis erhält man einen zweidimensionalen Raum, der die Produktpräferenzen der Probanden darstellt. Neben den Produkten werden ebenfalls Idealpunkte der Shopper im zweidimensionalen Raum dargestellt und die Nähe zwischen dem Idealpunkt des Shoppers und den Produkten korrespondiert mit den jeweiligen Produktpräferenzen.

Die Produktpräferenzen sind Grundlage der Segmentierung der Shopper. Mithilfe von Cluster-Verfahren lassen sich anschließend Segmente identifizieren, die ähnliche Eigenschaftspräferenzen aufweisen und die eine ähnliche Kaufentscheidung treffen.

Durch die Darstellung in einer einzigen Graphik werden alle relevanten Informationen der Studie zur strategischen Entscheidungsfindung im Rahmen der Neuproduktentwicklung zusammengefasst. Beispielsweise lassen sich Segmente identifizieren, deren Bedürfnisse mit bestehenden Produkten momentan nicht ausreichend befriedigt werden.

### Produktpräferenzen

Der Präferenzraum in Abbildung 3 stellt die

Koordinaten der abgefragten Produkte und die der Probanden gemeinsam dar. Die so genannten Idealpunkte der Probanden (dargestellt durch Kreise) entsprechen deren Präferenzen. Für die Interpretation der Idealpunkte gilt: Je geringer die Distanz zwischen einem Probanden und einem Produkt (dargestellt durch graue Rechtecke) innerhalb des Präferenzraums desto eher wird das Produkt von ihm präferiert. Probanden, die nah beinander liegen, haben demnach ähnliche Präferenzen. Die Distanz zwischen Produkten ist gering, wenn diese innerhalb der Befragung ähnlich bewertet wurden und einen ähnlichen Nutzen stiften. Sie stehen somit in einer engen Wettbewerbsbeziehung. Dies gilt beispielsweise für die Marken B und F.

### Shopper-Segmente

Die geschätzten individuellen Präferenzen für Produkte und deren Eigenschaften sind anschließend die Grundlage für die Segmentierung. Im vorliegenden Analysebeispiel wurden vier Segmente mit einem Cluster-Verfahren identifiziert (dargestellt durch unterschiedliche Farben), die ähnliche Eigenschaftspräferenzen aufweisen. Der Vorteil der Segmentierung auf Basis der Eigenschaftspräferenzen besteht darin, dass diese die Kaufentscheidung direkt beeinflussen. Beispiels-

► **Kurzfassung** Moderne Ansätze der Choice-Based Conjoint Analyse ermöglichen eine individuelle Schätzung der Nutzenparameter, sodass die Heterogenität der Probanden angemessen abgebildet werden kann. Gleichzeitig erlaubt diese Vorgehensweise in Kombination mit Mapping- und Cluster-Verfahren weitere Analysemöglichkeiten, die im Rahmen einer Neuproduktentwicklung oder Produktdifferenzierung eingesetzt werden können. Die vorgestellte Analyse hilft mit nur einer Studie den relevanten Markt aus der Vogelperspektive zu betrachten. Der Ansatz basiert auf einer zweidimensionalen Darstellung, die Produktpräferenzen, Bedürfnisse und Shopper-Segmente gemeinsam in einer Grafik visualisiert.

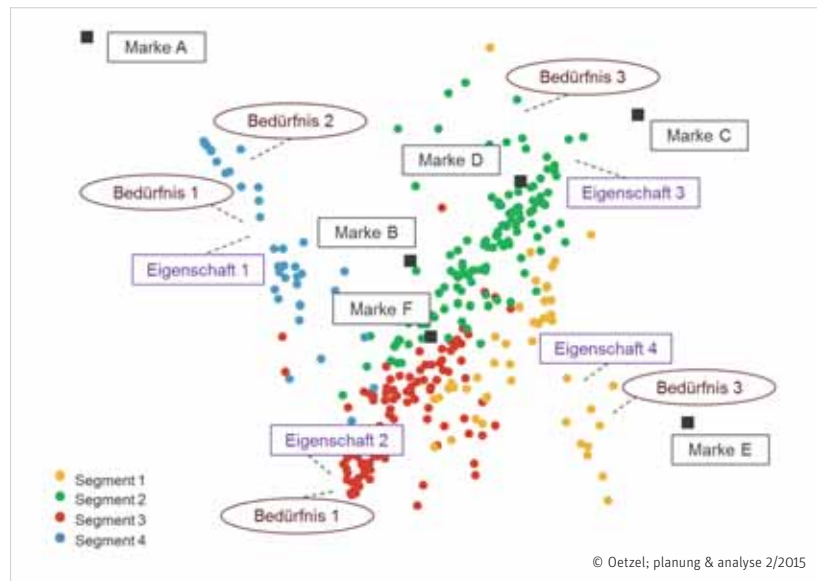
► **Abstract** Modern approaches of Choice-Based Conjoint analysis allow an estimate of individual preference parameters, so that the heterogeneity of the subjects can be appropriately reflected. At the same time, this approach enables in combination with mapping and clustering methods further analysis that can be used as part of the new product development process. With just one study, the presented analysis helps to view the relevant market from above. The approach is based on a two-dimensional representation, that visualize product preferences, needs and shopper segments in one figure.

weise hat das grün dargestellte Segment eine hohe Präferenz für die Marken B, D und F. Das Blaue hat im Vergleich zu den anderen drei Segmenten die höchste Präferenz für Marke A.

### Eigenschaftspräferenzen

Zu den Eigenschaften, die in einer Conjoint-Studie abgefragt werden, zählen typischerweise Marken, Preise, Verpackungsgrößen oder unterschiedliche Geschmacksvarianten. Zudem können auch Geschmacksrichtungen abgefragt werden, die bislang auf dem Markt noch nicht angeboten werden.

Die durchschnittliche Eigenschaftspräferenz jedes Segmentes kann dazu genutzt werden, um die Segmente zu beschreiben und kann ebenfalls in das Diagramm integriert werden (dargestellt durch lila Rechtecke). Im vorliegenden Fall hat das blau dargestellte Segment eine hohe Präferenz für Eigenschaft 1.



**Abbildung 3:** Gemeinsamer Segment-, Eigenschafts-, Bedürfnis- und Präferenzraum.

### Bedürfnisse

Im Rahmen der Befragungen können zusätzlich noch Bedürfnisse oder soziodemographische Variablen der Probanden erhoben werden und ebenfalls in den Präferenzraum integriert werden. Bedürfnisse stehen im Gegensatz zu den Eigenschaftspräferenzen nicht in direktem Zusammenhang mit dem Kaufverhalten. Sie beschreiben vielmehr die Motivationen und Einstellungen der Probanden im Rahmen des täglichen Lebens und sind nicht unbedingt unter der Kontrolle des Marketings. Bedürfnisse sind dennoch wichtig um Eigenschaftspräferenzen zu verstehen. Beispielhafte Aussagen für Bedürfnisse sind: „Mit den Produkten der Kategorie kann ich mich entspannen“, „Die Produkte sind gesund“. Das Analysebeispiel zeigt, dass Bedürfnis 1 (dargestellt durch rote Ellipsen) sowohl für das blau als auch für das rot dargestellte Segment wichtig ist.

### Zielmarktbestimmung und Positionierung

Liegen weitere Informationen, wie soziodemographische Variablen oder durchschnittliche Ausgaben pro Einkauf für jeden Probanden vor, können diese ebenfalls in die Darstellung integriert oder zur Bewertung der Attraktivität der einzelnen Segmente herangezogen werden. Durch die Darstellung in einer einzigen Grafik können Präferenzen, Bedürfnisse und Shopper-Segmente somit gemeinsam analysiert und Marktlücken identifiziert werden. Das Neuprodukt oder die Produktdifferenzierung kann anhand der Präferenzen des Zielsegmentes optimiert und in der Kommunikation den Bedürfnissen der Shopper angepasst werden.

Im vorliegenden Beispiel zeigt der Präferenzraum zwei Marktlücken, die besetzt werden können. Sowohl die Präferenzen des blauen (Eigenschaft 1) als auch des gelben Segmentes (Eigenschaft 4) werden momentan von keinem Produkt des Marktes optimal befriedigt.

### Fazit und Diskussion

Im Rahmen der Neuproduktentwicklung stehen typischerweise eine Vielzahl von Produktalternativen zur Auswahl. Dazu zählen neben verschiedenen Geschmacksrichtungen die Packungsgröße oder die Preispositionierung des Produktes. Die beste Möglichkeit, den Erfolg eines Neuproduktes zu bewerten, stellt der Controlled Store Test dar. Die Bewertung erfolgt unter realistischen Bedingungen und liefert Ergebnisse, die dem tatsächlichen Einkaufsverhalten der Kunden entsprechen (siehe planung & analyse Heft 1/15). Allerdings ist die Überprüfung einer Vielzahl von Produktvarianten bei einem Controlled Store Test mit hohen Kosten verbunden, da immer nur eine Variable je Testgruppe getestet werden kann. Der hier beschriebene Studienansatz löst auf Basis einer Befragung dieses Problem, indem im Vorfeld von „Real Life Shopper Research“ vielversprechende Produktalternativen bestimmt werden können. Die vorgestellte Analyse hilft mit nur einer Studie und in Kombination mit innovativen statistischen Methoden, den relevanten Markt aus der Vogelperspektive zu betrachten:

- Man erhält ein Bild von der Position der Marke oder des Produktes im Markt.
- Die Präferenzen und Bedürfnisse der potentiellen Käufer werden verstanden.

► Zu besetzende Marktlücken lassen sich besser identifizieren.

Die Analyse der Studie erfolgt mit modernen statistischen Ansätzen der Choice-Based Conjoint Analyse, die eine individuelle Schätzung der Nutzenparameter ermöglichen, sodass die Heterogenität der Probanden angemessen abgebildet werden kann. Das Absatzpotential der Produktalternativen mit dem höchsten Erfolgspotential sollte idealerweise im Anschluss an die Befragung mit einem Controlled Store Test überprüft werden. ◀

### ► Literatur

Cohen, S.H., Perfect Union: CBC Marries the Best of Conjoint and Discrete Choice Models, in: Marketing Research, Vol. 9 (1997), S. 12-17.

Lilien, G. L., A. Rangaswamy, Marketing Engineering: Computer-Assisted Marketing Analysis and Planning, Victoria, BC, Canada 2007.

Louviere, J., G. Woodworth, Design and Analysis of Simulated Consumer Choice or Allocation Experiments. An Approach Based on Aggregated Data, in: Journal of Marketing Research, Vol. 20 (1983), S. 350-367.

Natter, M., A. Mild, U. Wagner, A. Taudes, Planning New Tariffs at tele.ring: The Application and Impact of an Integrated Segmentation, Targeting, and Positioning Tool, in: Marketing Science, Vol. 27 (2008), S. 600-609.



## Der Artikel hat Ihnen gefallen und Sie wollen mehr lesen?

planung & analyse ist eine der führenden Fachzeitschriften für Marktforschung und Marketing und veröffentlicht **sechs Mal im Jahr** praxisorientierte, aktuelle und fundierte Fachbeiträge zu Projekten, Konzepten und Methoden der Markt- und Marketingforschung. Ergänzt wird das Spektrum durch zwei Sonderhefte.

### Einzelartikel bei planung & analyse

Bestellen Sie diesen und weitere Artikel in druckfähiger Version für nur **EUR 11,50/Artikel**

### Abonnement von planung & analyse

Sie haben die Wahl:

- Testen Sie planung & analyse print inkl. digital im **Probeabonnement** (Inland):  
3 Hefte für **EUR 95,00** (inkl. Versand und MwSt.)
- Abonnieren Sie planung & analyse print inkl. digital direkt im **Jahresabonnement** (Inland):  
8 Hefte (6x reguläre Ausgaben, 2x Sonderhefte) **EUR 219,00** (inkl. Versand und MwSt.)
- Abonnieren Sie planung & analyse nur digital direkt im **Jahresabonnement** (Inland):  
8 Hefte (6x reguläre Ausgaben, 2x Sonderhefte) **EUR 75,00** (inkl. Versand und MwSt.)

Alle weiteren Informationen zu Bezugsbedingungen im In- und Ausland, Inhalte & Abstracts der bereits erschienenen Ausgaben sowie Themen und Termine 2015 finden Sie unter [www.planung-analyse.de](http://www.planung-analyse.de).

Fragen oder Anregungen? Ihr direkter Kontakt zu planung & analyse:

+49 (0)69 7595 2014; [info@planung-analyse.de](mailto:info@planung-analyse.de)

**planung  
&analyse**