

Nutzenorientierte Kundensegmentierung

Segmentierung von Kunden nach den Bedürfnissen,
Einstellungen und Verhalten in Bezug auf Kauf und Nutzung von Produkten

Inhalt

1	Erhöhung des «Return on Marketing»	5
<hr/>		
2	Ein herausragendes Konzept	
2.1	Entwicklung und Validierung einer nutzenorientierten Segmentierung	7
2.1.1	Segmentstruktur	7
2.1.2	Segmentprofile	8
2.1.3	Typingwerkzeuge	9
2.1.4	Validierung und Backtest	10
2.2	Entwicklung segmentspezifischer Marketingkonzepte und Pilotierung	11
2.2.1	Entwicklung segmentspezifischer Marketing-Strategy-Blueprints	11
2.2.2	Rapid-Cycle-Testing	12
2.2.3	Kampagnen- und Kommunikationsoptimierung	12
2.3	Optimierung, Tracking und Implementierung	13
<hr/>		
3	Vorteile und Nutzen einer nutzenorientierten Segmentierung	14
<hr/>		

1 Erhöhung des «Return on Marketing»

Eine der wenigen direkten Möglichkeiten, den ROI von Marketingausgaben markant zu verbessern und profitabel zu wachsen, ist die innovative Segmentierung der Kundenbasis und die Fokussierung der Marketing- und Vertriebsprogramme auf attraktive Kunden.

Die Praxis zeigt, dass die Fokussierung von Marketingprogrammen auf attraktive Kundensegmente ein Verbesserungspotenzial von bis zu 400% gegenüber «business as usual» birgt. Nicht selten ist eine innovative Segmentierung auch Grundlage für eine erfolgreiche Neuausrichtung des Produkt- und Leistungsangebotes oder des Geschäftsmodells. Segmentierung ist die hohe Schule des Marketings.

Erfolgreiche Segmentierungen richten sich an mindestens zwei Dimensionen aus: Kundenwert und Kundenbedürfnisse. Damit rücken folgende Fragestellungen ins Zentrum der Marketingarbeit:

- Welche Kunden haben einen hohen Wert für das eigene Unternehmen und sichern profitables Wachstum, wenn man die Marketing- und Vertriebsaktivitäten stärker auf diese Kunden ausrichtet?
- Wie lassen sich attraktive Kunden nach grundlegenden Motivationen für Kaufverhalten oder Produktnutzung differenzieren bzw. segmentieren?
- Wie können die Kenntnis der Motive für Kauf- bzw. Nutzungsverhalten und daraus abgeleitete

Kundensegmente genutzt werden, um in attraktiven Segmenten den Anforderungen der Kunden besser zu entsprechen als die Mitbewerber und damit einen höheren Anteil an den Ausgaben der Kunden zu erzielen?

Wichtige Fragestellungen, die präzise Antworten verlangen. Die operative Nutzung einer Segmentierung von Kunden nach Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltenspräferenzen, den grundlegenden Motivationen für Kaufverhalten, ist bislang ein problematisches Unterfangen:

- Bedürfnis- oder Einstellungsdimensionen von traditionellen Kundensegmentierungen sind selten an der produktspezifischen Markenwahl oder der Nutzung einer Produktkategorie ausgerichtet, sondern an allgemeinen Einstellungen zum Leben und Lebensstil (z. B. Sinus-Milieus oder PKS).
- Es gibt keine Möglichkeit die Segmentstruktur in präzise CRM-Programme umzusetzen, da eine 1:1-Zuordnung von Kunden zu Segmenten in der Praxis ohne Typingwerkzeuge nicht möglich ist. Die notwendige Grundlage für Typingwerkzeuge ist eine trennscharfe Segmentierung, die oft nicht erzielt wird, sowie die Ausrichtung der Segmentierung an den Bedürfnissen, Einstellungen und dem Kaufverhalten von Kunden für eine spezifische Produktkategorie; nur dann kann die Segmentierung über Kaufverhaltensdaten ins Data-Warehouse abgebildet werden.

Das nutzenorientierte Segmentierungssystem von GfK Trustmark bietet eine innovative Lösung für diese Problematik:

- hochauflösende, trennscharfe Segmentierung der Kunden nach den wichtigsten Motivationen für Kaufverhalten,
- Typingwerkzeuge, um einzelne Kunden den definierten Segmenten zuordnen zu können,
- systematischer Prozess zur Ausrichtung des Marketing-Mix auf einzelne Zielkunden-Segmente sowie
- Pilotierung und Validierung der segmentorientierten Marketing- und Vertriebsprogramme.

Damit legt GfK Trustmark das Fundament für das strategische Verständnis und die analytische Schärfe, die notwendig sind, um eine erfolgreiche Marketingstrategie zu entwickeln, zu testen und kontinuierlich zu verfeinern. Den Kern unserer praxiserprobten Methoden, die darauf zielen, die Effektivität von Marketing und Vertrieb markant zu erhöhen, bildet das segmentorientierte Marketingsystem.

Es kann auf die Anforderungen unterschiedlichster Branchen adaptiert werden. Der Zuschnitt des Segmentierungssystems, das aus Konzepten, Methoden und Softwarelösungen zur Entwicklung und Implementierung effektiver Marketingstrategien besteht, gliedert sich in drei Phasen:

Abbildung 1: Das Dreiphasenmodell



2 Ein herausragendes Konzept

2.1 Entwicklung und Validierung einer nutzenorientierten Segmentierung

2.1.1 Segmentstruktur

Um ein ganzheitliches Verständnis der komplexen Einstellungs- und Denkstrukturen von Kunden zu erhalten, die den Kauf von Produkten oder die Nutzung von Dienstleistungen beeinflussen, sammeln und strukturieren wir Daten nach folgendem Grundraster (Abbildung 2):

Die Segmente werden durch die grundlegenden Motivationen für Kauf- und Nutzungsverhalten der Kunden gebildet: ihre rationalen und emotionalen Bedürfnisse, ihre Einstellungen und ihre Präferenzen in Bezug auf Kauf- und Nutzungsverhalten. Die Seg-

mentstruktur wird für eine spezifische Produktkategorie auf der Grundlage einer Kundenerhebung entwickelt. Für die Gewinnung der nutzenorientierten Segmente werden «state of the art»-Segmentierungsalgorithmen eingesetzt, die in Zusammenarbeit mit Professoren an den Universitäten Wharton und Princeton entwickelt wurden.

Segmente werden simultan nach skalierten und kategoriellen Daten über alle drei Dimensionen – Bedürfnisse, Einstellungen und Verhalten – gebildet. Es

Abbildung 2



entstehen Kundensegmente mit hoher Auflösung und Trennschärfe.

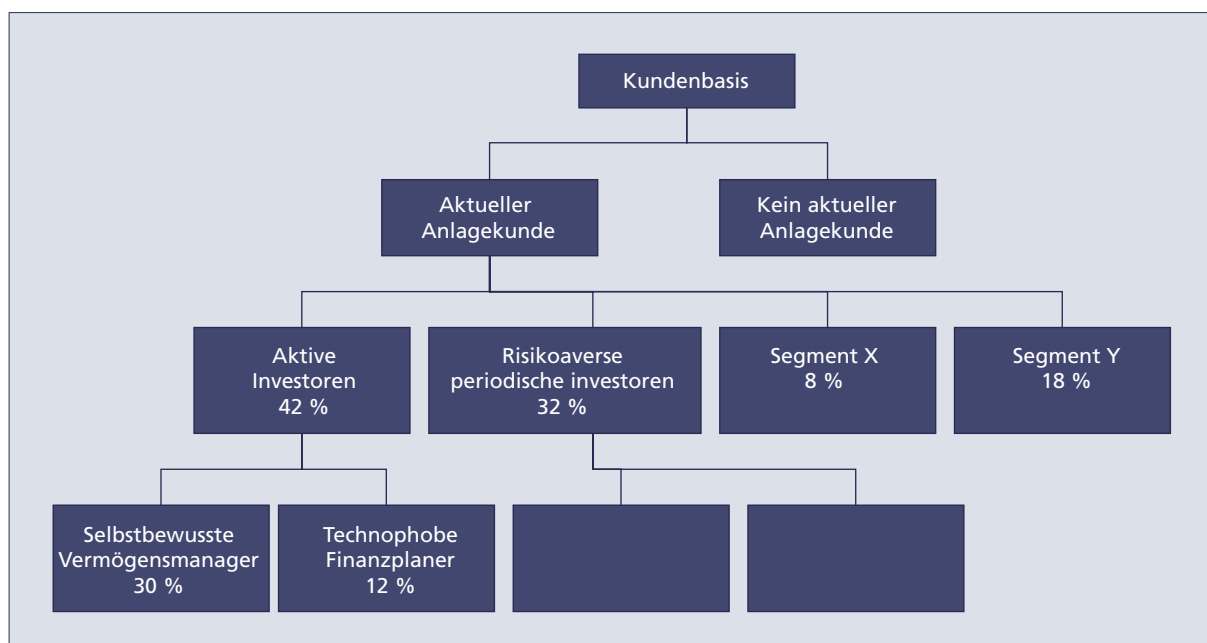
Abbildung 3 zeigt ein Anschauungsbeispiel aus dem Bereich der Finanzdienstleistungen. Kunden im Private Banking können nutzenorientierten Segmenten zugeordnet werden, die sich klar hinsichtlich Vermögensplanung, Risikobereitschaft, finanzieller Sicherheit, Entscheidungsverhalten, Preissensitivität, Vertrauen gegenüber Banken, Wunsch nach Beratungsleistung, Einstellung zum Kundenberater etc. unterscheiden.

2.1.2 Segmentprofile

Auf der Grundlage der in die Segmentierung einbezogenen Kundenmerkmale (aktive Variablen) und

zusätzlicher Kundendaten aus dem Data-Warehouse werden detaillierte Kundenprofile für jedes nutzenorientiert definierte Kundensegment erstellt. Spezielle Themen wie beispielsweise die Beurteilung von Werbekampagnen, die Wahrnehmung von Mitbewerbermarken oder die Vorbereitung von Kaufentscheidungen werden durch segmentspezifische, qualitative Forschung, beispielsweise Fokusgruppen mit Kunden eines Segments, erfasst. Ergebnis ist eine genaue Kenntnis von Motivationen, Denkprozessen und Verhaltensweisen der Kunden in Bezug auf den Kauf oder die Nutzung von Produkten, spezifisch für jedes identifizierte Kundensegment.

Abbildung 3: Nutzenorientierte Kundensegmente im Private Banking



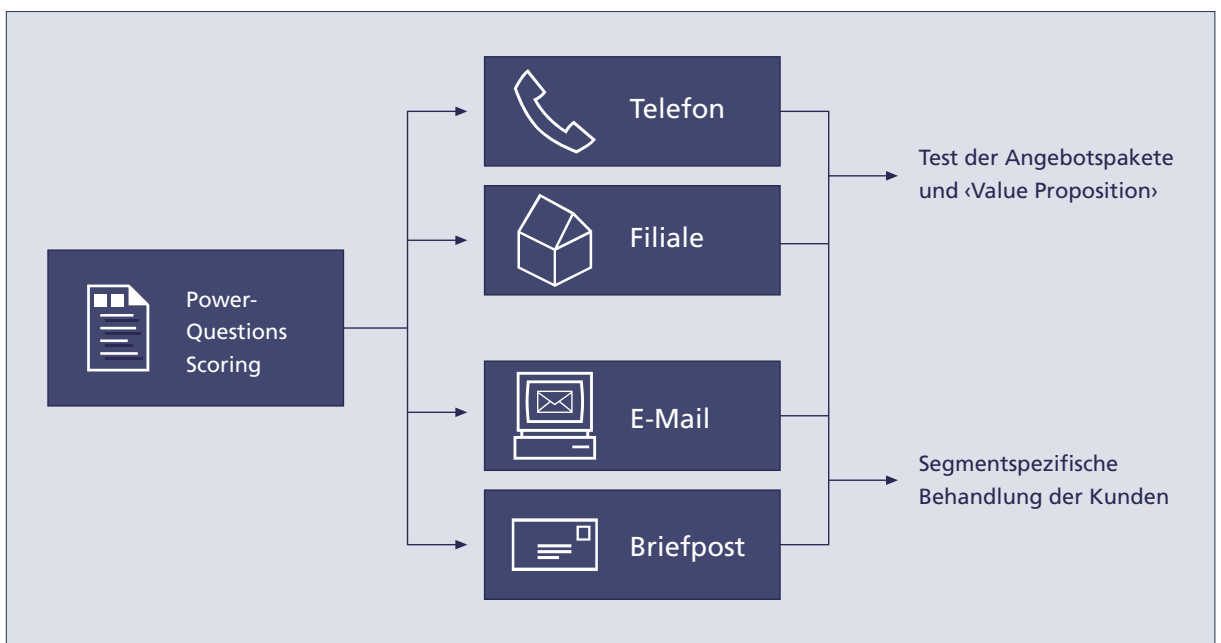
2.1.3 Typingwerkzeuge

Nach Segmentierung und Profilierung der Kunden entwickeln wir Typingwerkzeuge, um eine exakte 1:1-Zuordnung von Kunden zu den nutzenorientiert definierten Segmenten zu erzielen.

Für Kundeninteraktionen in Form von Outbound- oder Inbound-Telemarketing, Websites, persönlichen Verkaufsgesprächen etc. entwickeln wir «Echtzeit»-Typingwerkzeuge. Diese Werkzeuge arbeiten mit 6 bis 10 Fragen; mit Hilfe der Antworten auf diese Fragen und einem Scoringalgorithmus wird der Kunde dem entsprechenden Segment zugeordnet. «Echtzeit»-Typingwerkzeuge helfen, das entsprechende Segment eines Kunden oder Interessenten mit 75 bis 85% Wahrscheinlichkeit korrekt zu erkennen.

Für Marketingaktivitäten, in denen ein Dialog mit dem Kunden nicht möglich ist – beispielsweise für Direct Mails – entwickeln wir Extrapolationswerkzeuge, mit deren Hilfe wir die Segmente auf die Kundendaten abbilden. Extrapolationswerkzeuge werden unter Verwendung von statistischen Prognosemodellen auf der Grundlage der im Data-Warehouse vorliegenden Kundendaten entwickelt. Da wir einzelne Kunden nicht zu ihren Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltenspräferenzen befragen, sondern den entsprechenden nutzenorientierten Kundensegmenten auf der Basis verfügbarer Daten aus dem Data-Warehouse (vorwiegend Produktnutzungsdaten) ermitteln, erzielen wir eine geringere Genauigkeit als bei «Echtzeit»-Typingwerkzeugen.

Abbildung 4: Power-Questions



Auch die Entwicklung von Kombinationswerkzeugen kann sinnvoll sein, um die Bestimmung des entsprechenden Kundensegmentes für einen einzelnen Kunden zunächst mit Hilfe eines Extrapolationswerkzeuges vorzunehmen und zusätzlich mit wenigen Power-Questions zu präzisieren.

Typingwerkzeuge spielen eine wichtige Rolle bei der Verbesserung der Geschäftsergebnisse pro Marketinginitiative. Sie helfen nicht nur, Kunden bzw. Interessenten segmentspezifisch anzusprechen, sondern auch Kundensegmente zu identifizieren, die auf ein bestimmtes Produkt- bzw. Leistungsangebot besser reagieren, und so durch Fokussierung einer Kampagne auf die Bedürfnisse dieser Segmente den ROI von Marketingprogrammen zu erhöhen.

2.1.4 Validierung und Backtests

Die Validierung der Segmentstruktur ist ein wichtiger Schritt in der Entwicklung eines nutzenorientierten Segmentierungssystems. Backtests von Kampagnen, die in der Vergangenheit durchgeführt wurden, erlauben es am einfachsten, zu bestimmen, wie sich die entwickelten, nutzenorientiert definierten Segmente nach Profitabilität, Antwortraten und Risiko unterscheiden. Klienten sind oft überrascht zu sehen, dass einzelne Segmente 6- bis 10-mal profitabler auf eine Marketingaktivität reagieren als andere Segmente.

2.2 Entwicklung segmentspezifischer Marketingkonzepte und Pilotierung

2.2.1 Entwicklung segmentspezifischer Marketing-Strategy-Blueprints

Auf der Grundlage der Kundenprofile der einzelnen Segmente bzw. der genauen Kenntnis der Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltenspräferenzen von Kunden werden Marketingstrategien für die einzelnen Kundensegmente entwickelt. Strategy-Blueprints enthalten die wichtigsten Informationen für segmentspezifische Marketing- und Vertriebsprogramme, u. a.:

- Treiber und Barrieren des Kaufverhaltens
- Positionierung
- Produktversprechen
- «Reasons to believe»
- Erwartete Kauf- bzw. Nutzungserfahrung
- Konsequenzen für das Marketing
- Chancen und Risiken
- Ausrichtung des Marketing-Mix
- Ausrichtung der Verkaufskanäle
- Segmentspezifische Angebote und Aktionen

Die Strategy-Blueprints definieren somit die optimale praktische Umsetzung der Erkenntnisse aus der Segmentierung der Kundenbasis.

Auf der Grundlage der Marketing-Strategy-Blueprints werden die Produkt-, Verkaufs- und Kommunikationsprogramme für ausgewählte Zielkundensegmente überarbeitet, wenn nötig aber auch grundlegend umgestaltet. Für gewöhnlich greift man auf das bestehende Produktangebot zurück, bildet neue Kombinationen bestehender Produktelemente und entwickelt mit den besten Vertriebsleuten neue segmentspezifische Angebote, Bündel aus Produkten, Botschaften und Zusatznutzen.

Produkte, Botschaften und Angebotskombinationen werden vor der Übernahme in den laufenden Vertrieb getestet und optimiert, um eine hohe Akzeptanz bei den Kunden zu gewährleisten.

Abbildung 5

▼ Segment	▼ Botschaft	▼ Angebot	▼ Vertriebskanal	▼ Kontaktfrequenz
▼ Segment 1				
▼ Segment 2				
▼ Segment 3				
▼ Segment n				

2.2.2 Rapid-Cycle-Testing

Um das Angebot für Kunden segmentspezifisch zu optimieren, setzen wir im Call-Center-Bereich ein neues Testkonzept – das Rapid-Cycle-Testing – ein: Eine kleine Gruppe von Telemarketing-Spezialisten führt über einen begrenzten Zeitraum von vier bis sechs Wochen nach einem festgelegten Testschema Dialoge mit Kunden ausgewählter Segmente durch, um die entwickelten Angebotskonzepte zu testen und kontinuierlich zu optimieren. Die Kundendialoge werden ausgewertet und für die Optimierungsentscheidungen genutzt. Das Ergebnis sind optimale Scripts und auf die Segmente massgeschneiderte und optimierte Bündel aus Angebot, Botschaft und Zusatznutzen, die in den laufenden Betrieb übernommen werden.

2.2.3 Kampagnen- und Kommunikations-optimierung

Für das Direct Marketing setzen wir einen Mix qualitativer und quantitativer Analysen ein. Wir arbeiten mit Ihrer Werbeagentur zusammen, um segmentspezifische Kommunikations- bzw. Kreativstrategien zu entwickeln, wir setzen Tiefeninterviews und Fokusgruppen ein, um mit Kunden spezifischer Segmente die «hot buttons» und Barrieren für die Produktnutzung zu identifizieren. In einem zweiten Schritt testen wir mit Hilfe quantitativer Analysen alternative Kreativkonzepte auf Sympathie, Vertrauen, Offenheit, Interesse (auch an zusätzlichen Informationen) und Kaufneigung. Für TV-, Radio-, Print- oder Online-Werbekampagnen analysieren wir die Profile der Kunden ausgewählter Zielkundensegmente nach Informations- und Medienverhalten, um die meist demographisch orientierten Mediapläne auf segmentorientierte Mediapläne anzupassen und Streuverluste zu minimieren.

Infolge der segmentspezifischen Konzeption einer Kampagne, des rigorosen Testens von Alternativen und der systematischen Optimierung von Inhalten und Kundenansprache werden Verbesserungen der Effektivität bzw. des ROI von Marketingaktionen erzielt, die um 100 bis 400% über «business as usual» liegen. Dasselbe gilt für die Kommunikationsoptimierung. Hier ist vor allem auch zu berücksichtigen, dass durch die Entscheidung, die Kommunikation auf bestimmte Segmente mit attraktiven Kunden zu fokussieren, Streuverluste vermieden werden, die bei 30% der geplanten Werbeausgaben liegen können.

2.3 Optimierung, Tracking und Implementierung

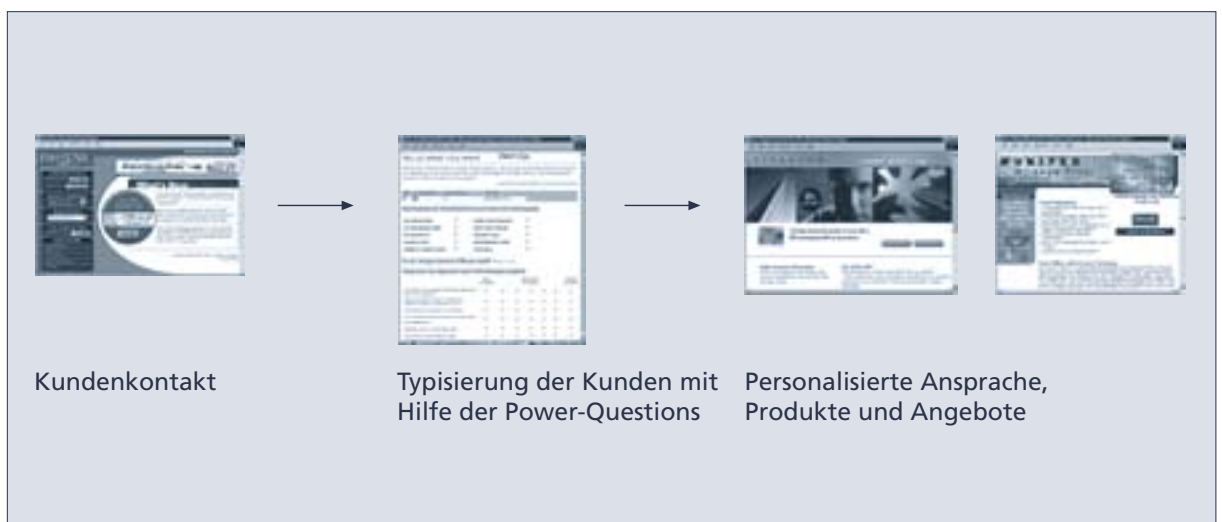
Segmentspezifische Testkampagnen sind typischerweise der erste Schritt, bei dem unsere Klienten das enorme Potenzial erkennen, das in einem segmentorientierten Marketing steckt. Nach Fertigstellung der ersten Pilottests unterstützen wir unsere Klienten bei der Ausrollung und Optimierung der segmentorientierten Marketingaktivitäten.

Wir geben Unterstützung bei der Implementierung der Typingwerkzeuge über die Vertriebskanäle (Telefon, Direct Mail, Web, Kundenbetreuer etc.), wir entwickeln massgeschneiderte Online-Produktempfehlungstools, wir massschneiden segmentspezifische Gesprächsleitfäden für den Aussendienst, wir helfen

bei der Integration der Segmente in die «backend»-Kundendatenbanken oder analysieren die Preissensitivität der Kunden gegenüber neuen segmentspezifischen Produktentwicklungen mit Hilfe von Conjoint-Analysen.

Über die Datenanalyse und Technologie hinaus coachen wir den Institutionalisierungsprozess des segmentorientierten Marketings mit dem Ziel, segmentorientiertes Marketing tief in der Marketing-DNA des Unternehmens zu verankern.

Abbildung 6: Kundenanspruch via Website



3 Vorteile einer nutzenorientierten Segmentierung

1. Jedes definierte Zielkundensegment wird durch einen multidimensionalen Analyseprozess auf der Grundlage von Bedürfnissen, Einstellungen und Kaufverhalten für eine spezifische Produktkategorie definiert. Zielkundensegmente werden damit auf der Basis der grundlegenden Motivationen für den Kauf und die Nutzung einer Produktkategorie und damit auf den wichtigsten Treibern der Produktnutzung bzw. des Kaufverhaltens gebildet.
2. Jeder Kunde oder Interessent kann präzise (mit einer Genauigkeit von 75 bis 85%) unter Verwendung von 6 bis 10 Power-Questions einem Zielkundensegment zugeordnet werden. Damit ergibt sich der Vorteil einer einfach zu realisierenden, kosteneffektiven Operationalisierung der nutzenorientierten Segmentierung für das tägliche Geschäft. Liegen im Data-Warehouse viele kaufverhaltensrelevante Daten über Kunden vor, ist die Chance gross, dass die Segmentierung auf alle Kundendaten abgebildet werden kann. Das bedeutet, dass für jeden Kunden die Zugehörigkeit zu einem nutzenorientierten Segment bestimmt werden kann.
3. Die Kampagneninhalte (Produkte, Botschaften, Angebote und Verkaufskanäle) werden auf die Treiber der Produktwahl und der Produktnutzung zugeschnitten. Unsere Praxisbeispiele zeigen, dass damit der ROI von Direct-Marketing-Kampagnen um 100 bis 400% gesteigert werden kann.
4. Durch die Verwendung von Online- oder Telefonkanälen kann ein breiter Bereich von Produkt-, Botschafts- und Angebotsbündeln schnell und rigoros getestet werden. Die definierten Zielkundensegmente sind stabile Segmente von Kunden mit homogenen Treibern des Kauf- und Nutzungsverhaltens von Produkten, sodass erfolgreiche Testzellen zu erfolgreichen Kampagnen ausgerollt werden können.

5. Im Aussendienst kann auf breiter Fläche «Best Practice» angewendet werden, da das Typingwerkzeug jedem Aussendienstmitarbeiter die Möglichkeit gibt, die grundlegenden Motivationen, Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltenspräferenzen eines jeden Zielkunden zuverlässig zu erkennen. Die Beratungs- und Betreuungskonzepte können dabei mit den besten Aussendienstmitarbeitern erarbeitet und anschliessend über den gesamten Aussendienst ausgerollt werden.

Unsere Lösung für eine Segmentierung von Kunden nach rationalen und emotionalen Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltenspräferenzen ist eine integrative Gesamtlösung. Sie umfasst:

- Segmentierung auf der Basis grundlegender Motivationen für das Kauf- und Nutzungsverhalten von Kunden für eine Produktkategorie
- Präzise, aussagekräftige und direkt umsetzbare Segmentprofile
- Eindeutige, segmentspezifische Strategie-Blueprints für Marketing und Vertrieb
- Testing der segmentspezifischen Marketingstrategien
- Typingwerkzeuge für die operative Umsetzung der segmentspezifischen Strategien 1-on-1

Das Ergebnis ist eine markante Erhöhung des «Return on Marketing» je nach Umsetzungskonzept von 15 bis 400%.

Kontakt

GfK Trustmark AG
Seestrasse 18
CH-8702 Zollikon
www.gfktrustmark.ch

DI Wolfgang Schweiger
Telefon +41 (0)44 396 90 00
wolfgang.schweiger@gfktrustmark.ch

© 2008 by GfK Trustmark AG