
Dynamische Kundensegmentierung – Grundüberlegungen und Fallbeispiel

I. Ausgangssituation und Zielsetzung

Kunden segmentieren bedeutet aus der Gesamtheit (potentieller) Kunden homogene Gruppen zu identifizieren und diese gemäß ihrer Bedürfnisse und ihres Kundenwertes zu behandeln. Ziel dabei ist, Kunden nachhaltig profitabler zu adressieren und zu betreuen, z.B. indem Streuverluste und Aufwand im Marketing, Vertrieb oder Service reduziert werden.

Segmentdefinitionen müssen dazu zwei zentrale Informationen enthalten: Es muss klar sein, aufgrund welcher Variablen ein Kunde einem bestimmten Segment zugeordnet wird (Klassifizierbarkeit der Kunden) und es muss daraus ableitbar sein, mit welcher Strategie und welchen konkreten Maßnahmenpaketen er effizient anzusprechen und zu betreuen ist (Übersetzbarkeit in Maßnahmen).

Grundsätzlich lassen sich Kunden nach ganz verschiedenen Dimensionen segmentieren (z.B. Kundenwert, Soziodemographie, Psychographie, Geographie). Es gibt keine „richtige“ Segmentierungslösung. Die verschiedenen Lösungen sind in der Praxis aber durchaus unterschiedlich nützlich. Entscheidend für den Nutzen einer Segmentierungslösung ist – analog zu den beiden oben genannten Informationen – zum einen die Eindeutigkeit der Zuordnung eines Kunden zu einem bestimmten Segment und zum anderen die Trennschärfe mit der die Segmentprofile aus Unternehmenssicht unmittelbar in konkrete Maßnahmen übersetzt werden können. Dazu müssen Klassifikationsvariablen leicht messbar sein, so dass ein Kunde aufgrund vorliegender oder leicht zu erhebender Daten eindeutig einem Segment zugeordnet werden kann. Und die Maßnahmen, die man aus der Segmentzugehörigkeit ableiten kann, müssen direkten Bezug zu den Aspekten haben, die das Unternehmen tatsächlich beeinflussen kann.

Hinter den beiden Anforderungen der Eindeutigkeit und Trennschärfe verbirgt sich die eigentlich zentrale, empirische Voraussetzung sinnvoller Segmentierungslösungen: Es muss einen verlässlichen und differenzierenden Zusammenhang zwischen den Klassifikationsvariablen und den daraus abzuleitenden Maßnahmen geben, denn rein zirkuläre Segmentierungen („Kunden, die viel Radio hören (=Klassifikation), erreichen wir am besten durch Radiowerbung (=Übersetzung in Maßnahmen)“) sind genauso sinnlos wie nicht differenzierende Ableitungen („Kunden aller Segmente lesen die gleichen Zeitungen – wir erreichen

also mit einer Anzeige in einer bestimmten Zeitung alle Segmente gleich gut“). Abstrakt kann man auch sagen, dass Segmentierungen Zusammenhänge zwischen Klassifikationsvariablen als unabhängige Variablen und den konkret für dieses Segment abzuleitenden Maßnahmen als abhängige Variablen aufzeigen müssen.

II. Klassische Vorgehensweise und Schwierigkeiten

Auf Basis ad hoc erhobener bzw. unternehmensintern bereits vorliegender Kundendaten, werden durch eine Abfolge aufeinander aufbauender und teilweise iterativ durchgeführter multivariater Analysen Segmentierungslösungen entwickelt und auf die oben genannten Kriterien hin optimiert.

Dabei gibt es natürlich einige inhärente Schwierigkeiten, wie z.B. die eben erwähnte, gleichzeitige Optimierung zweier unabhängiger Kriterien (Eindeutigkeit und Trennschärfe), für die es kein nahtloses Standardverfahren gibt. Auf diese Schwierigkeiten soll an dieser Stelle jedoch nicht eingegangen werden.

Daneben gibt es aber auch einige Schwierigkeiten, die zwar ebenso typisch, aber anders als das geschilderte Optimierungsproblem, eben nicht zwingend und damit grundsätzlich vermeidbar sind:

- 1. Prozessvalidität:** So werden Segmentierungen normalerweise auf Basis von Datensätzen durchgeführt, die historische Daten über Kunden und deren Kaufverhalten beinhalten. Häufig werden diese Datensätze durch Primärerhebungen zu Bedürfnisse, Kaufmotivation oder anderen psychographischen Merkmalen ergänzt. Der so entstandene Datensatz wird dann allerdings ahistorisch ausgewertet, d.h. die geäußerten Bedürfnisse und Kaufmotive werden als Grundlage des vorher bereits unternehmensintern protokollierten Kaufverhaltens interpretiert, was natürlich dem ursprünglichen Kaufprozess nicht entspricht. Weil der zeitliche Kontext von Konsumentenverhalten so nur unangemessen oder streng genommen gegenläufig abgebildet werden kann, sind Schlussfolgerungen zu Ursache und Wirkung auf dieser Basis nicht möglich.
- 2. Klassifikationsstabilität:** Einhergehend mit dem Ignorieren der eigentlichen Prozessabfolge, sind die klassischen Segmentierungsansätze auch insofern statisch als dass die typischerweise verwandten Klassifikationsvariablen einen bestimmten Kunden stabil und auf Basis vergangenheitsbezogener Daten einem bestimmten Segment zuweisen, dass dann dessen zukünftige Behandlung mitbestimmt. Ein Wechsel der Zuordnung beispielsweise aufgrund sich verändernder Lebensumstände oder Bedürfnisse ist faktisch an eine wiederholte Datenerhebung oder Neuklassifizierung gebunden, die in der Realität nur selten stattfindet. Die Veränderungen, die der Kunde durchläuft, bleiben also für die Segmentzuordnung unbedeutend oder wirken sich nur mit beträchtlichem Zeitverzug aus.
- 3. Übersetzungsstabilität:** Nicht nur die Klassifikation eines Kunden als zu einem Segment zugehörig ist statisch und basiert auf historischen Daten, sondern auch die Übersetzung der Segmentzugehörigkeit in konkret abzuleitende Maßnahmen wird auf der gleichen Basis vorgenommen. So kann

z.B. der systematischen Veränderungen von Produktpräferenzen – insbesondere in sehr komplexen oder sich schnell verändernden Märkten – nicht Rechnung getragen werden. Dem Kunden, wenn er einmal einem bestimmten Segment zugewiesen wurde, wird auch zukünftig das Produkt empfohlen, das er früher immer gerne gehabt hat.

Klassische Segmentierungen sind also üblicherweise keine lernenden Systeme. Sie sind vergangenheitsbezogen und besitzen nur geringe Flexibilität im Hinblick auf die Klassifikation und die Übersetzung der Segmentzugehörigkeit in konkrete Maßnahmen. Dass dies nicht zwangsweise so sein muss, soll das nachfolgende Fallbeispiel einer dynamischen Segmentierung zeigen.

In diesem Fallbeispiel kann die Segmentierung aufgrund ihrer Flexibilität auch in einem bisher recht ungewöhnlichen Zusammenhang eingesetzt werden, nämlich als Grundlage einer Reise-Suchmaschine. Das Besondere dabei ist, dass die Segmentierung auf Basis von Bedürfnissen im Falle eines bestimmten Kunden weder auf historischen Daten oder stabilen Segmentzuordnungen basiert, noch dass die Übersetzung von Segmentzugehörigkeit zur Empfehlung eines Reiseangebotes statisch ist, sondern vielmehr auf einer lernenden Rückkopplungsschleife zwischen Bedürfnissegment, Angebotsprofil und segment- und angebotsspezifischer Zufriedenheit basiert.

Das hier vorgestellte Fallbeispiel wurde in diesem Jahr als „Studie des Jahres“ mit dem „Preis der Deutschen Marktforschung“ ausgezeichnet.

III. Fallbeispiel: Matching mit Mehrwert: Wie L'TUR auf den M.O.P.S. kam

Zielsetzung

Reisen sind emotional stark aufgeladene Produkte. Für Viele ist der Urlaub der Höhepunkt des Jahres. Auf ihn wird lange hingefiebert. Gleichzeitig ist die Produktvielfalt vollkommen unüberschaubar. Sie reicht vom reinen Sommer-, Sonne- und Badeurlaub bis zur bildungsorientierten Städtereise und vom Wellness-Wochenende bis zur Alpenüberquerung.

In ausgesprochenem Gegensatz zur Emotionalität und Individualität dieses Themas steht die triste Realität des „Suchen und Buchen“ – diese Diskrepanz wird insbesondere bei Reiseanbietern im Internet offensichtlich: Vor die Erfüllung dieses Wunsches haben die Reiseanbieter dort die Suchmaschine gesetzt. Sie ist der zentrale „Gatekeeper“ zu all den schönen Angeboten, die dahinter liegen, denn eine systematische Suche in den oft zigtausend Angeboten ist ohne Suchmaschine hoffnungslos.

Aus Kundensicht basieren bislang alle Suchmaschinen in der Touristik auf einer indirekten Zuordnung von Nachfrage und Angebot. „Indirekt“ in dem Sinne, dass der Kunde seine Bedürfnisse zunächst in konkrete und eher formale Angebotsmerkmale (z.B. Zielort, Hotel, Abflugort, Datum oder Reisedauer) übersetzen muss, um auf deren Basis



die Suche starten zu können. Der Reiseanbieter durchsucht dann anhand dieser Kriterien seine Angebotsdatenbank (siehe Abbildung 1). Damit handelt es sich also um eine zirkuläre Segmentierung, wie sie im ersten Abschnitt definiert wurde, weil die Klassifikationskriterien eins-zu-eins den Produktkriterien entsprechen – eine Übersetzung in dem für Segmentierungen üblichen Sinne findet nicht statt.

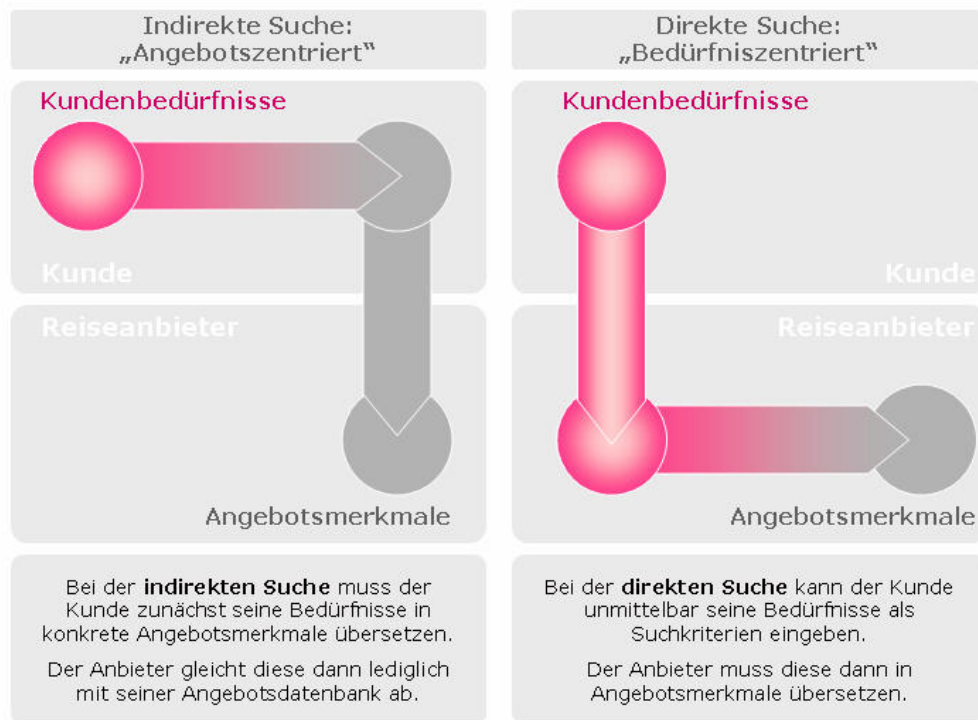


Abbildung 1: Die indirekte Suche ist angebotszentriert, die direkte Suche ist bedürfniszentriert

Die indirekte Suche erleichtert dem Anbieter zwar das „Matching“, weil die Übersetzung von Kundenbedürfnisse in Angebotsmerkmale entfällt; aus Kundensicht ist diese Form der Suche aber wenig intuitiv, denn der Kunde kauft letztlich keine Angebotsmerkmale, sondern in erster Linie die Befriedigung seiner Bedürfnisse – welche Merkmale auch immer dafür notwendig sind. Außerdem stehen diese formalen Kriterien häufig noch nicht fest, denn der Kunde will sich oft erst inspirieren lassen und etwas Neues kennen lernen. Dabei geht es nicht in erster Linie darum, ein bestimmtes Abflugdatum einzuhalten, sondern darum, das Urlaubsangebot zu finden, das am besten auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnitten ist.

Eine direkt bedürfnis- oder motivorientierte Suche entspräche somit viel eher der Suchlogik aus Kundensicht. Suchkriterien sollten exakt diese Bedürfnisse und Motive sein. Die Übersetzung der Bedürfnisse in Produktmerkmale wäre dann nicht mehr Aufgabe des Kunden, sondern die des Anbieters. Über die Qualität, mit der er diese Aufgabe erfüllt, kann er sich im Wettbewerb differenzieren.

Mit dieser Ausgangsüberlegung war auch das strategische Ziel des Projektes klar definiert: L'TUR wollte als erster Reiseanbieter seinen Kunden eine alternative Suchmaschine anbieten, die auf Basis einer Segmentierung persönlicher Bedürfnisse und Motive arbeitet. Diese Suchmaschine sollte bereits die ersten Schritte zum Erlebnis machen, sie sollte inspirieren und emotionalisieren. Sie sollte in einem eigenen Begriffs- und Typensystem arbeiten, das Kunden auch im Internet – wo der Wettbewerber nur einen Click entfernt ist – langfristig an L'TUR bindet.

Modulare Vorgehensweise

Die „motiv-orientierten persönlichen Suche“ (kurz „M.O.P.S.“) wurde im Rahmen eines Marktforschungsprojektes mit insgesamt drei aufeinander aufbauenden Stufen entwickelt. Dabei wurden sowohl Primär- als auch Sekundärstudien durchgeführt, deren Ergebnisse jeweils unmittelbar in die Verfeinerung des Such- und Matchingalgorithmus eingeflossen sind – dieser Verfeinerungsprozess hält auch heute noch an.¹

1. Stufe: Matching über Motivrang

Die Zielsetzung, Kunden und Angebote auf Basis persönlicher Urlaubsmotive zu „matchen“, machte als ersten Schritt eine vorläufige Kategorisierung eben dieser Motive notwendig. Aus intern bereits vorliegenden Studien sowie einer Vielzahl veröffentlichter Forschungsarbeiten konnten im Rahmen einer Sekundäranalyse eine Reihe reliabler Motivkategorien herausgearbeitet werden (z.B. „einfach nur erholen“, „Land- und Leute kennen lernen“, „Wellness-Angebot nutzen“, „Sport treiben“, „Kontakte knüpfen“ oder „Kultur erleben“). Auf dieser Basis wurde ein Fragebogen entwickelt, mit dem die Ausprägung dieser Motive erhoben werden konnte.

Der Fragebogen war zweigeteilt: In der ersten Hälfte konnten Kunden ihrem individuellen Motivprofil für den anstehenden Urlaub direkt über „Schieberegler“ Ausdruck verleihen und angeben, in welcher Lebensphase sie sich befinden (z.B. „Single“, „junge Familie“ etc.). Sowohl die verwendeten Motivcluster als auch die Lebensphasen haben sich über die Sekundäranalysen hinweg als äußerst stabile Differenzierungsfaktoren erwiesen, deshalb bildeten beide Fragen die Grundlage des ersten Matchingalgorithmus (siehe linker Ausschnitt in Abbildung 2).

1a) Motivprofil (Schieberegler)
1b) Lebensphase (Einfachauswahl)

2) Datenerhebung als Grundlage der Segmentierung in Phase 2

...Folgeseiten

Abbildung 2: Auszüge des M.O.P.S. Fragebogens

¹ Aktuell steht M.O.P.S. online nur registrierten Nutzern zur Verfügung. Aufgrund des großen Erfolges wird diese Funktionalität bald allen Nutzern von www.itur.de zugänglich gemacht werden.

Im zweiten Teil des Fragebogens wurden anhand von Zustimmungssitems, Bildmaterial und ergänzenden Fragen, Bedürfnisse und Motivlage noch detaillierter erfasst. Diese zusätzlichen Daten dienten nicht dem aktuellen Matchingprozess, sondern sie bildeten die Grundlage für die Kundensegmentierung in Stufe 2.

Die zweite notwendige Voraussetzung für einen erfolgreichen Matchingprozess ist natürlich, dass sich nicht nur die Kunden selbst charakterisieren, sondern dass auch unsere Angebote in den gleichen Begriffen beschrieben sind. Hierzu wurde jedes Angebot vom L'TUR Hoteleinkauf danach charakterisiert, wie gut die einzelnen Motive dort befriedigt werden und für welche Lebensphase der Ort oder das Hotel geeignet ist.

Als Ergebnis der Suche wurden dann Angebote herausgefiltert, die zum einen die gleiche Motivreihenfolge wie der Kunde hatten und zum anderen für dessen Lebensphase geeignet waren. Jedes Angebot wurde zudem mit einem Index versehen, der angab, wie gut das Suchprofil auf das Angebot passte.

Während der ersten Ausbaustufe wurde die Zufriedenheit mit dem Suchergebnis und ggf. Gründe für den Abbruch der Suche kontinuierlich evaluiert. Der enorme Erfolg, den wir bei unseren Kunden damit erzielten, spiegelt sich auch in folgenden Zahlen wider (n=254):

- **Inspiration:** Über 91% nutzten M.O.P.S. als Möglichkeit, sich inspirieren zu lassen
- **Zufriedenheit:** Über 94% der Nutzer waren mit M.O.P.S. bereits in der ersten Ausbaustufe zufrieden oder sehr zufrieden
- **Suchergebnisse:** Über 95% waren der Meinung, das M.O.P.S. individuell passendere Ergebnisse liefert als die klassische Suche
- **Buchungsverhalten:** Die „Conversion Rate“ vom Suchen zum Buchen lag mehr als doppelt so hoch, wie bei der klassischen Suche

Diese Ergebnisse sowie das enorme Medienecho führten dazu, dass L'TUR begonnen hat, M.O.P.S.-Terminals sukzessive auch in den europaweit über 150 Shops zu installieren. Die Suche über M.O.P.S. verkürzt dort die Wartezeit und hilft unseren Kunden, schon vor dem persönlichen Beratungsgespräch, einen ersten Eindruck von passenden Angeboten zu bekommen.

2. Stufe: Matching über Motivsegmente

Die M.O.P.S.-Suchmaschine aggregierte mit jedem Suchprozess Informationen über die spezifischen Bedürfnisse der L'TUR-Kunden. Im Laufe weniger Monate konnten damit on- wie offline weit über 25.000 komplett ausgefüllte Suchfragebögen gesammelt werden. Sie waren die Grundlage einer hierarchischen Motivsegmentierung. Dabei wurden Faktorenanalysen zur Kontrolle methodischer Voraussetzungen, hierarchische Cluster- und Clusterzentrenanalysen in einem iterativen Segmentierungsprozess und abschließend Diskriminanzanalysen zur Validierung der Segmentlösungen eingesetzt. Daraus gingen fünf Hauptcluster mit insgesamt 12 Motivsegmenten hervor. Aufgrund der sehr hohen Fallzahl konnte diese verhältnismäßig große Menge an Segmenten sehr trennscharf beschrieben werden.

Die Motivsegmente bildeten die Grundlage des Matchingalgorithmus der zweiten Stufe: Kunden und Angebote wurden einander nun nicht mehr rein logisch aufgrund übereinstimmender Motivrangfolgen, sondern aufgrund empirisch fundierter Motivsegmente zugeordnet: Der Nutzer wurde auf Basis seiner Antworten einem der zwölf Segmente zugewiesen. Die Angebote, die intern schon in der ersten Phase entlang der gleichen Motivkategorien und Lebensphasen bewertet worden waren, wurden jetzt anhand analoger Segmentierungsregeln ebenfalls einem Segment zugeordnet. So lieferte der Matchingalgorithmus als Ergebnis die Reiseangebote, die dem Segment zugeordnet waren, in das auch der suchende Kunde gehörte. Der Suchalgorithmus wurde zudem durch einige zusätzliche Filtermöglichkeiten ergänzt, die eine noch passgenauere Suche ermöglichten.

Die Motivsegmentierung als Grundlage des Matchingsalgorithmus hatte unmittelbar drei positive Konsequenzen: Erstens konnte nun mit deutlich weniger, aber passenderen Segmenten gearbeitet werden, weil sich deren Anzahl nun inhaltlich und empirisch und nicht mehr rein kombinatorisch ergab (Anzahl möglicher Motivrangfolgen mal Anzahl Lebensphasen). Damit konnte zweitens auch die Anzahl passender Suchergebnisse je Segment gesteigert werden. Und drittens konnte der Suchfragebogen gekürzt werden, weil statistisch redundante bzw. zur Segmentierung irrelevante Fragen gestrichen wurden. Mit Abschluss der zweiten Phase konnte so ein in quantitativer wie qualitativer Hinsicht deutlich verbesserter Algorithmus implementiert werden.

3. Stufe: Matching über Motivzufriedenheit

Parallel zur zweiten Phase wurde bereits eine kontinuierliche Zufriedenheitsbefragung implementiert, über die alle L'TUR-Kunden nach Rückkehr aus ihrem Urlaub befragt werden.

Die Verknüpfung des Motivprofils aus der M.O.P.S.-Suche und der Zufriedenheit mit dem anschließend gebuchten Angebot, bildet die Grundlage des Matchingalgorithmus der dritten und letzten Generation:

In zwei Stufen werden dabei die Bedürfnisse des Kunden mit den Angeboten von L'TUR abgeglichen: Im ersten Schritt wird der Kunde weiterhin anhand des Fragebogens aus Stufe 2 einem Segment zugeordnet. Er bekommt dann aber nicht die Angebote, die L'TUR als diesem Segment zugehörig eingestuft hat, sondern er erhält im zweiten Schritt die Angebote, mit denen Kunden, die das gleiche Motivprofil haben, de facto am zufriedensten waren.

So profitiert jeder Kunde gezielt von den kollektiven Erfahrungen aller Kunden seines Segmentes. Als Anbieter tut L'TUR zukünftig eigentlich nichts weiter, als die Segmente zu definieren und die Zufriedenheitsdaten in Form eines selbstlernenden Matchingalgorithmus allen Kunden zur Verfügung zu stellen. So hat L'TUR mit Abschluss dieser letzten Phase als erster Anbieter ein segmentspezifisches Empfehlungssystem installiert, das sich durch den ständigen Datenfluss der kontinuierlichen Zufriedenheitsbefragung und deren automatisierte Auswertung zudem ständig selbst verfeinert und aktualisiert. Dies ist nicht nur in der Touristik bislang einzigartig, es geht auch weit über die sonst üblichen und sehr erfolgreich eingesetzten Empfehlungssysteme hinaus, wie man sie z.B. von amazon.de kennt.

IV. Fazit

Abgesehen von dem ungeheuren strategischen Mehrwert, den M.O.P.S. für L'TUR in bezug auf die Beratung der Kunden, die Optimierung des Direktmarketings, die Anpassung des Hoteleinkaufs und den Aufbau von Community-Funktionalitäten etc. mit sich bringt (siehe Abbildung 3), verdeutlicht dieses Fallbeispiel die Möglichkeit, Segmentierungen zu dynamisieren und damit einen Mehrwert für Kunden und Unternehmen zu schaffen. Die rückkoppelnde Kombination von Kundensegmentierung und Zufriedenheitsforschung im Rahmen eines lernenden Systems schöpft den Nutzen von Kundensegmentierung voll aus, ohne die typischen Nachteile mit sich zu bringen, die mit klassischen Segmentierungsansätzen einhergehen.

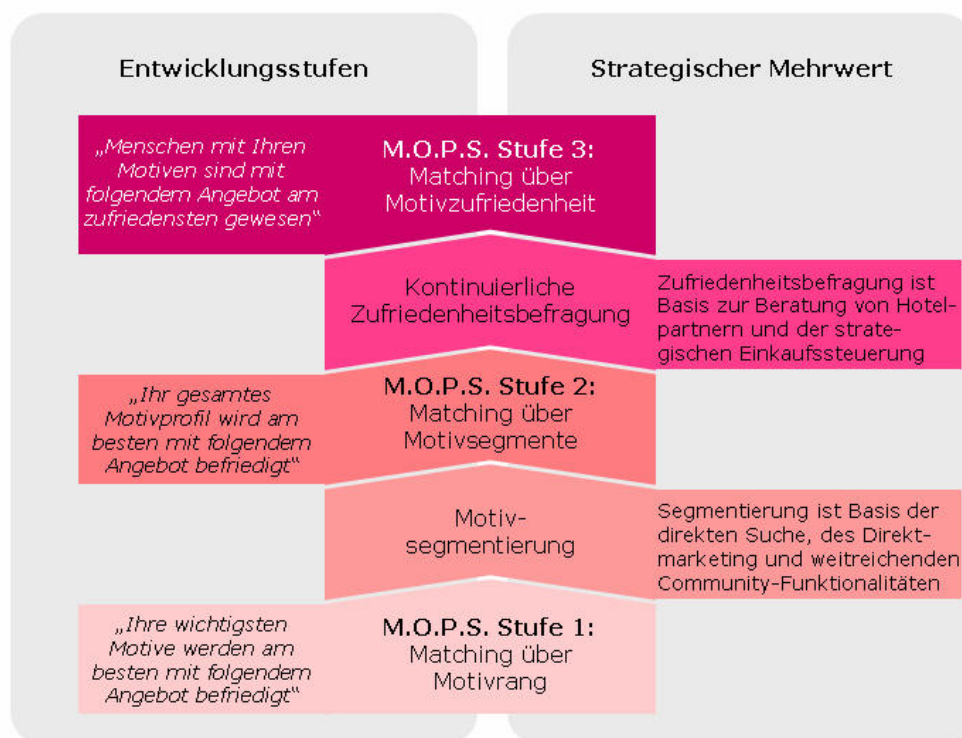


Abbildung 3: Der Matchingalgorithmus und dessen Weiterentwicklung ist das Rückgrat zahlreicher strategischer Maßnahmen

Abstract

Vor dem Hintergrund der typischen Probleme klassischer Kundensegmentierungsansätze wird ein Fallbeispiel zu dynamischen Kundensegmentierung vorgestellt, das alle zuvor identifizierten Probleme durch eine lernende Verknüpfung von Kundensegmentierung und Kundenzufriedenheitsbefragung löst. Dieses Fallbeispiel wurde als „Studie des Jahres“ mit dem „Preis der Deutschen Marktforschung“ ausgezeichnet.

Autoren

Dr. Florian Bauer

Florian Bauer studierte Psychologie und Wirtschaftswissenschaften an der TU Darmstadt, am MIT und an der Harvard University. Danach arbeitete er als Strategieberater bei Booz, Allen & Hamilton. 1999 gründete er zusammen mit zwei Kollegen die Vocatus AG in München, wo er heute als Vorstand tätig ist. Florian Bauer ist Lehrbeauftragter der Technischen Universität Darmstadt sowie der Bayerischen Akademie für Werbung und Marketing. Zudem ist er Mitglied im Fachbeirat des Berufsverbands Deutscher Markt- und Sozialforscher.



florian.bauer@vocatus.de

Verena Markart

Die Diplom-Kauffrau Verena Markart ist als Senior Projektleiterin bei Vocatus tätig und hat eine Vielzahl an Kundensegmentierungs- und Zufriedenheitsprojekten begleitet. In dieser Funktion hat sich auch das im Rahmen des Artikels geschilderte Beispielprojekt betreut, das den diesjährigen „Preis der Deutschen Marktforschung“ für die „Studie des Jahres“ gewonnen hat.



verena.markart@vocatus.de

Oliver Bössow

Oliver Bössow ist diplomierter Politikwissenschaftler der Otto-Friedrich-Universität Bamberg. In seiner langjährigen Tätigkeit in der Marktforschung hat sich ein Arbeitsschwerpunkt im Bereich der Kundenloyalität in Dienstleistungsbranchen herausgebildet. Bei Vocatus ist er neben der Betreuung von Key Accounts und den Ausbau des Branchenstamms daher vor allem für die inhaltliche Weiterentwicklung der Kundenzufriedenheitsforschung zuständig.



oliver.boessow@vocatus.de