

## **Die richtige Kundensegmentierung als Voraussetzung für effektives CRM**

**Florian Padberg**

### **1. Zur Einführung**

Jeder kennt diese Erfahrung, die man bisweilen am Briefkasten macht – unabhängig davon ob es sich um Geschäftspost im Büro oder die heimische Tagespost handelt: Eine Sendung, die augenscheinlich an einen persönlich gerichtet ist, bei der jedoch schon auf den ersten Blick auffällt, dass der Absender einen nicht wirklich kennt. Entweder ist der Name grob falsch geschrieben, oder der Inhalt des Schreibens – meist eine werbliche Botschaft, die zu einem Kauf oder Vertragsabschluss motivieren soll – will so gar nicht zur eigenen Lebenssituation oder den individuellen Bedürfnissen passen. Dabei muss es nicht immer so offensichtlich „danebengehen“ wie beim Angebot für betreute Altenheimplätze in der Mailbox des 29-jährigen Singles, oder beim Hinweis auf ein großartiges Breitbandangebot für eine Familie die bereits vor sechs Monaten Kunde bei diesem Anbieter geworden ist – für genau das beworbene Produkt.

All diese Beispiele einer verfehlten Zielgenauigkeit haben ihre Ursache darin, dass bei der Selektion der Empfänger für eine Werbeinformation keine ausreichende Sorgfalt auf die richtige Zielkundensegmentierung gelegt wurde. In den seltensten Fällen liegt es daran, dass dem Absender nicht ausreichend validierte Adres-

sen für sein Vorhaben vorlagen und er quasi nehmen musste was er hatte, auch wenn es inhaltlich gar nicht passte. Der „Fit“ zwischen zu adressierender Zielgruppe und dem Leistungsangebot wurde nicht hergestellt.

Die (Ziel-)Kundensegmentierung ist ein integraler Bestandteil eines professionellen Marketings, und insbesondere eines professionellen CRM. Denn gerade bei einer bereits bestehenden Kundenbeziehung (wir nutzen hier also die enge Definition von CRM als Bestandskundenbeziehungsmanagement) kann der Klient verlangen, dass der Anbieter bereits aus den bisherigen Kundenkontakten „gelernt“ hat und die Bedarfe des Klienten ausreichend trennscharf identifizieren kann. Doch auch eine unprofessionell durchgeführte Neukundengewinnungsaktion (hierbei wäre bspw. auch eine Cross-Selling-Kampagne an einen bisherigen Monokäufer für ein anderes Produktspektrum des Anbieters vorstellbar) kann fatale Folgen haben, denn wenn der erste Eindruck des prospektiven Kunden durch ein uninteressantes Angebot in die falsche Richtung läuft, ist das nur schwer wieder zu korrigieren. Eine ordentliche Kundensegmentierung ist also ein Muss für jeden Marketer und Vertriebsmanager.

In einer idealen Welt ließe sich eine Kundensegmentierung<sup>3</sup> so weit treiben, dass man von einer echten „One-to-one“-Beziehung sprechen könnte. Dies wird in vielen Beiträgen und Veröffentlichungen zum Thema CRM vor allem mit Bezug auf innovative Software-

---

<sup>3</sup> In Anlehnung an die von Meffert definierte „Markt-Segmentierung“ ist die Kundensegmentierung hier als die Aufteilung eines Gesamtkundenstamms in bezüglich ihrer Reaktion intern homogene und untereinander heterogene Untergruppen (Kundensegmente) sowie die Bearbeitung eines oder mehrerer dieser Kunden-Segmente zu verstehen.

lösungen als quasi erreichbar postuliert. Allerdings wird man in der Realität nur sehr wenige Ansätze finden, die die Bezeichnung „One-to-one“ auch wirklich verdienen. Ein zumindest nahe herankommendes Beispiel hierfür wäre wohl der „persönliche Assistent“, den manche Kreditkartenemittenten im Rahmen eines speziellen Servicepackages für ihre besonders umsatzstarken Kartenkunden anbieten. Dieser ist rund um die Uhr erreichbar und kann für fast alle Bedürfnisse des Kunden nach einer Lösung suchen. Der Gegenentwurf zu dieser Segmentierungstiefe kann sicher an einem angeblichen Ausspruch des Autopioniers Henry Ford (1863-1947) verdeutlicht werden, der gesagt haben soll, dass jeder Kunde die Farbe seines erfolgreichen T-Modells aussuchen könne – solange sie schwarz sei.<sup>4</sup>

Dennoch macht das Streben nach einer weitgehenden Differenzierung in der Kundenbetrachtung natürlich hochgradig Sinn, denn wenn man ein bestimmtes Gleichgewicht zwischen individueller Betreuung und den hierfür anfallenden Individualisierungskosten gefunden hat, befindet man sich in einem zugleich effizienten (Realisierung von Kostensenkungspotentialen durch Mengeneffekte) und effektiven (hohes Angebotswirkungspotenzial bei den angesprochenen Kunden) Zustand. Dies kann bis hin zu einem echten Pareto-Optimum führen, also in eine Situation, in der es nicht möglich ist, eine Zielgröße zu verbessern, ohne zugleich eine andere Zielgröße schlechter zu stellen.

---

<sup>4</sup> Es ist nicht belegt, dass Ford diese Worte angesichts der tatsächlich mehrheitlich schwarzen Fahrzeugflotte geäußert hat. Schwarz war als erste industriell hergestellte und haltbare Farbe die Standardfarbe. Die schnelle Trocknungsfähigkeit war ein weiteres starkes Argument für diese Farbe, da man damals große Hallen und Böden brauchte, um Karosserieteile trocknen zu lassen. Schließlich ist es bei Massenproduktion auch einfacher nur eine Farbe zu verwenden.

## **2. Welches ist die „richtige“ Kundensegmentierung?**

Auch wenn die Aussage sicher als allgemeingültig bezeichnet werden kann, dass eine abgestimmte Ansprache zuvor definierter Kundensegmente Erfolg versprechender ist als eine undifferenzierte Streuung in der werblichen Aktivität, so ist jedoch die Art und Weise wie ein Anbieter seine (Ziel-)Kunden segmentieren sollte, immer von der individuellen Situation seiner Branche, seines Angebotes und der ihm zur Verfügung stehenden Medien und Finanzmittel abhängig.

Die Segmentierung muss zum Betriebstyp des Anbieters sowie dessen Ausgestaltung passen. Ein Einzelhandelsunternehmen mit einem breiten und tiefen Sortiment (bspw. ein gut sortiertes Warenhaus) hat zum einen eine Vielzahl an Möglichkeiten, die unterschiedlichsten Kundengruppen differenziert anzusprechen. Zum anderen ist es quasi auch gezwungen, seine Kunden möglichst segmentspezifisch zu clustern und zu adressieren, denn die allgemeine Aussage „Bei uns bekommen Sie einfach alles!“ verliert in einer immer stärker individualisierten Konsumentenschaft zunehmend an Zugkraft. Überdies wird ein stärker spezialisierter Wettbewerber stets das Argument anführen, dass man bei ihm im Gegensatz zum Generalisten genau das bekommt, was man sucht, und das auch noch in einer besseren Qualität und mit profunderer Beratung. Eine Werkstatt, die sich auf eine bestimmte Leistung spezialisiert, die aber bei jedem Fahrzeug sinnvoll sein kann, hat dagegen sehr viel weniger Zwang zu einer intensiven Kundensegmentierung, denn mit einer unterschiedlichen Ansprache kann sie nur wenig Effektivitätsvorteile realisieren. Ein Beispiel hierfür wäre

wohl eine reine Scheiben-Reparatur-Kette, die Steinschläge beseitigt.

Eine zu geringe Segmentierungstiefe ist häufig problematisch, da man Gefahr läuft, Kunden mit den falschen Angeboten anzusprechen, und man lässt allgemein Verschwendungen zu, da man Werbemittel an Kunden versendet, die für diese uninteressant sind und die ungelesen in den elektronischen – oder schlimmer: den echten – Papierkorb wandern.

In diesem Zusammenhang machen manche Anbieter aber auch den Fehler, ihre (Ziel-)Kunden zu stark zu segmentieren. Dies kann daraus resultieren, dass bspw. ein Unternehmen mit einem ausgeklügelten und vernetzten Auftragserfassungs- und -verarbeitungssystem durch die laufenden Geschäftsvorfälle sehr viele Daten und Informationen zu seinen Kunden sammeln kann: Im Sinne eines umfassenden Dataminingprozesses kann man diese Daten auch bis ins kleinste Detail analysieren und schließlich eine Vielzahl an durchaus unterschiedlichen, untereinander heterogenen Kundengruppen identifizieren und differenziert ansprechen. Dieser „inside-out“ Blickwinkel („Alles was intern bei uns möglich ist“) ist jedoch nicht der optimale Ansatz, sondern vielmehr die kundenorientierte „outside-in“ Betrachtung des Leistungsspektrums („Genau das was die Kunden von uns wollen“). Denn es ist für die Marketing- und Vertriebsarbeit vor allem wichtig, dass der Kunde sich zu einem bestimmten Segment zugehörig fühlt und die Ansprache für adäquat erachtet – dass also die Leistung des Anbieters segmentierbar (d.h. auf die Bedürfnisse einer Kundengruppe zuschneidbar) ist bzw. dass die unterschiedlichen Kundensegmente die Leistung zumindest als segmentiert (d.h. auf sie zugeschnitten) empfinden.

Ein Kiosk, der seinen Kunden lauthals die unterschiedlichsten Limonadensorten anpreist, dann aber faktisch nur Orangen- und Zitronen-Limonade verkaufen kann, wird zwar durchaus seinen Umsatz mit Laufkundschaft machen, jedoch wird die Anzahl an wiederkehrenden Kunden gering bleiben, da sich viele nasgeführt vorkommen werden.

### **3. Konkrete Segmentierungsarten**

Wenn man von Kundensegmentierung spricht, so ist aus diesem allgemeinen Begriff noch nicht abzuleiten, nach welcher Segmentierungsstrategie man vorgehen wird. Um eine effektive Segmentierungsstrategie für sein Unternehmen festzulegen, muss man mehrere Spielarten analysieren und diese auf die Eignung für das eigene Geschäftsmodell prüfen. Manchmal reicht eine einfache monodimensionale Segmentierung nach nur wenigen, voneinander unabhängigen Kriterien, in anderen Fällen ist aber eine detaillierte, multidimensionale Segmentierung in mehreren Stufen und unter Nutzung komplexer statistischer Methoden sinnvoll.

Unter einer monodimensionalen Segmentierung versteht man die Abgrenzung einzelner Teilzielgruppen bezüglich meist klassischer beschreibender, individueller Eigenschaften der Kunden. Dabei werden aus diesen Eigenschaften noch keine kombinierten Profile erstellt, sondern je nach Fragestellung wird der Kundenstamm nach einem Kriterium aufgegliedert. Zu den typischen Eigenschaftsdimensionen zählen sicher das Alter (hier sollten zur Vereinfachung Alterscluster gebildet werden um Teilgruppen mit erwartbar ähnlichen Grundinteressen zu erhalten, also beispielsweise bis