

Value-to-Value- Segmentierung bei der SBB.

Regula Merz, SBB
Andreas Krämer, exeo

Balance Resort Stegersbach.
6. Juni 2013

Agenda.

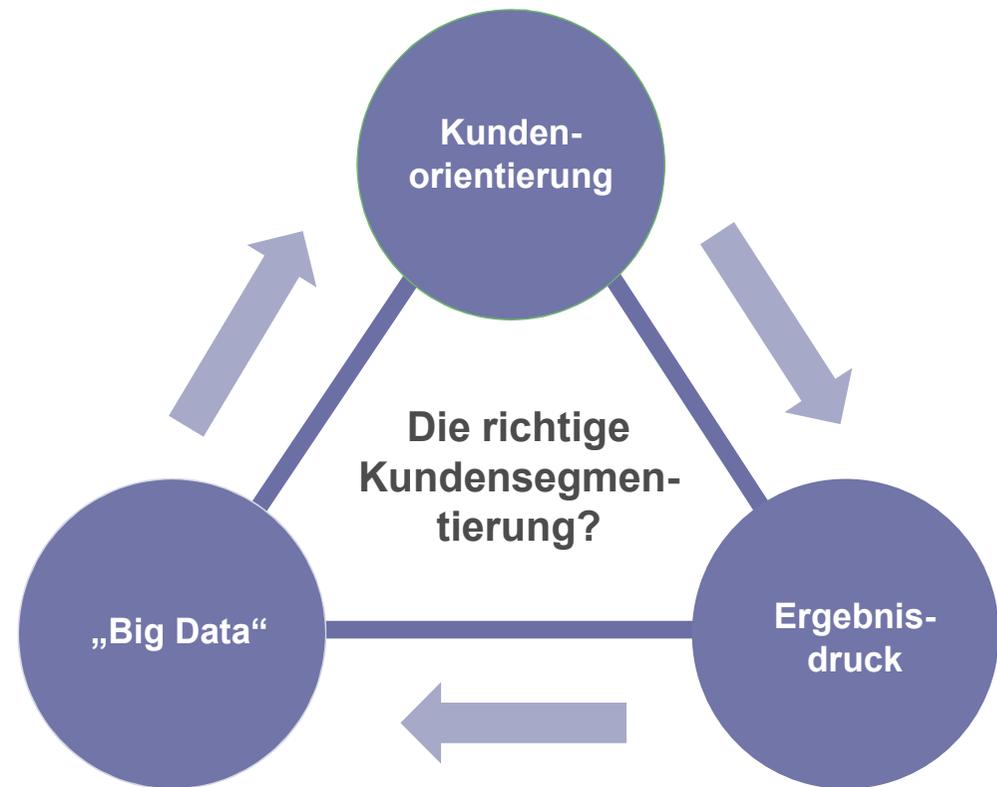
- Kurzvorstellung der Referenten und Themeneinordnung.
- Grundüberlegung zum Value-to-Value-Ansatz und konzeptioneller Rahmen.
- Anwendung der V2V-Segmentierung bei SBB Personenverkehr.
- Fazit: Learnings aus dem Case.

Grundüberlegungen zum Value-to-Value-Ansatz und konzeptioneller Rahmen.

Marketing unter veränderten Herausforderungen: Was sind die „neuen“ Herausforderungen?



*Philip Kotler**:
“Marketing is the science and art of exploring, creating, and delivering value to satisfy the needs of a target market at a profit.”

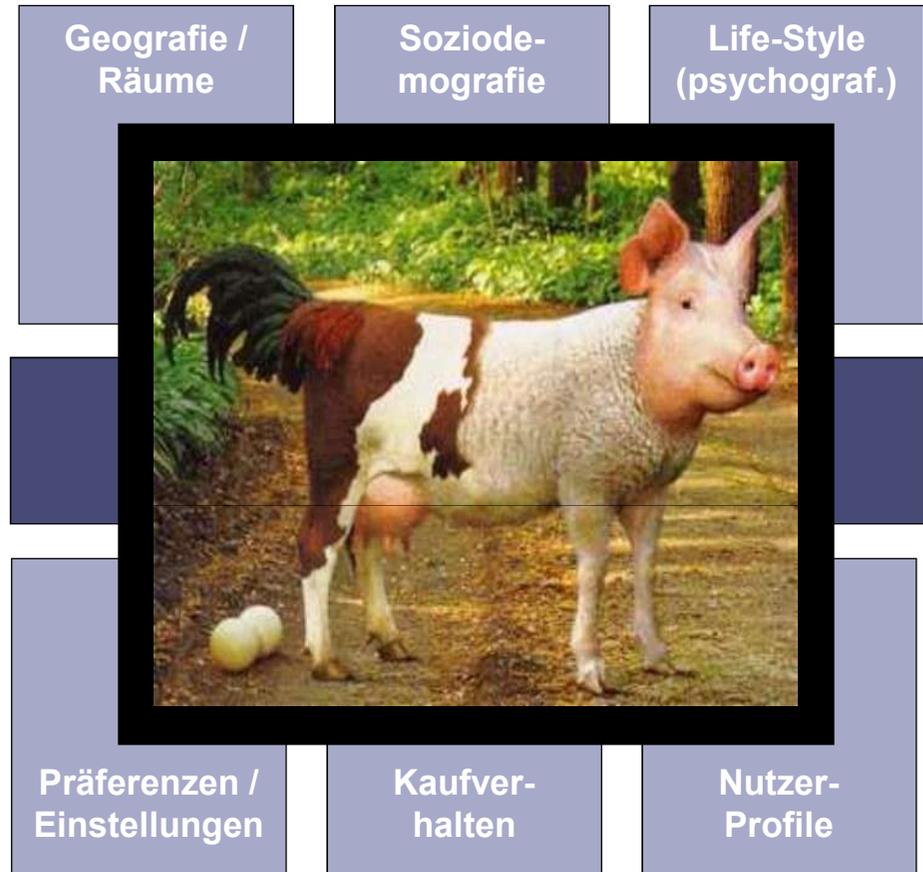
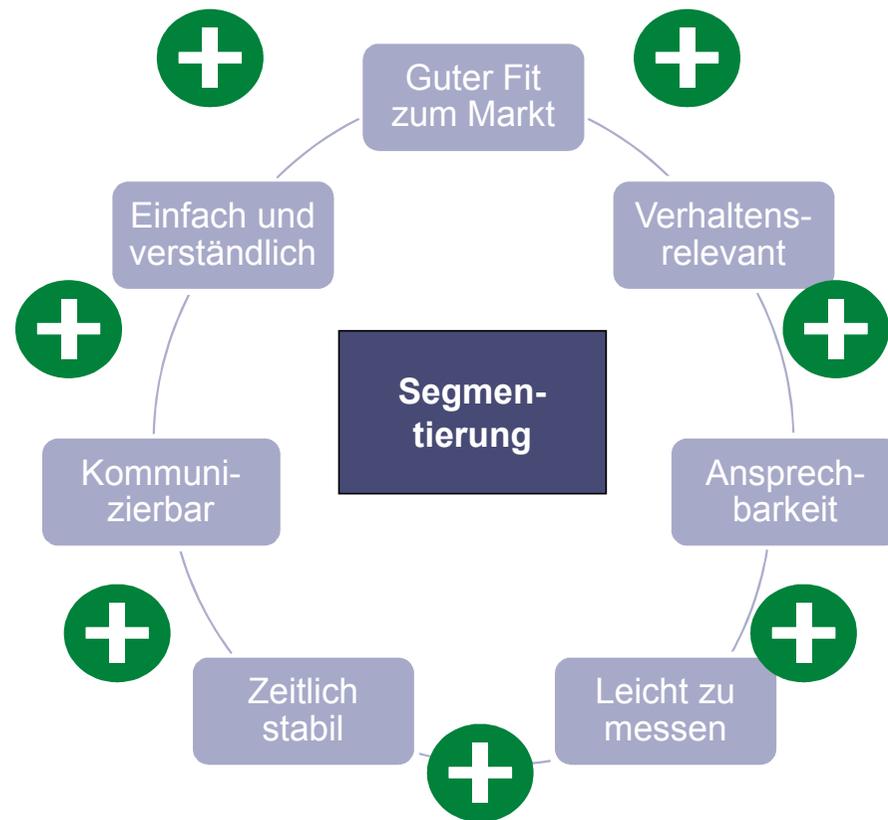


* http://www.kotlermarketing.com/phil_questions.shtml v. 21.2.2013

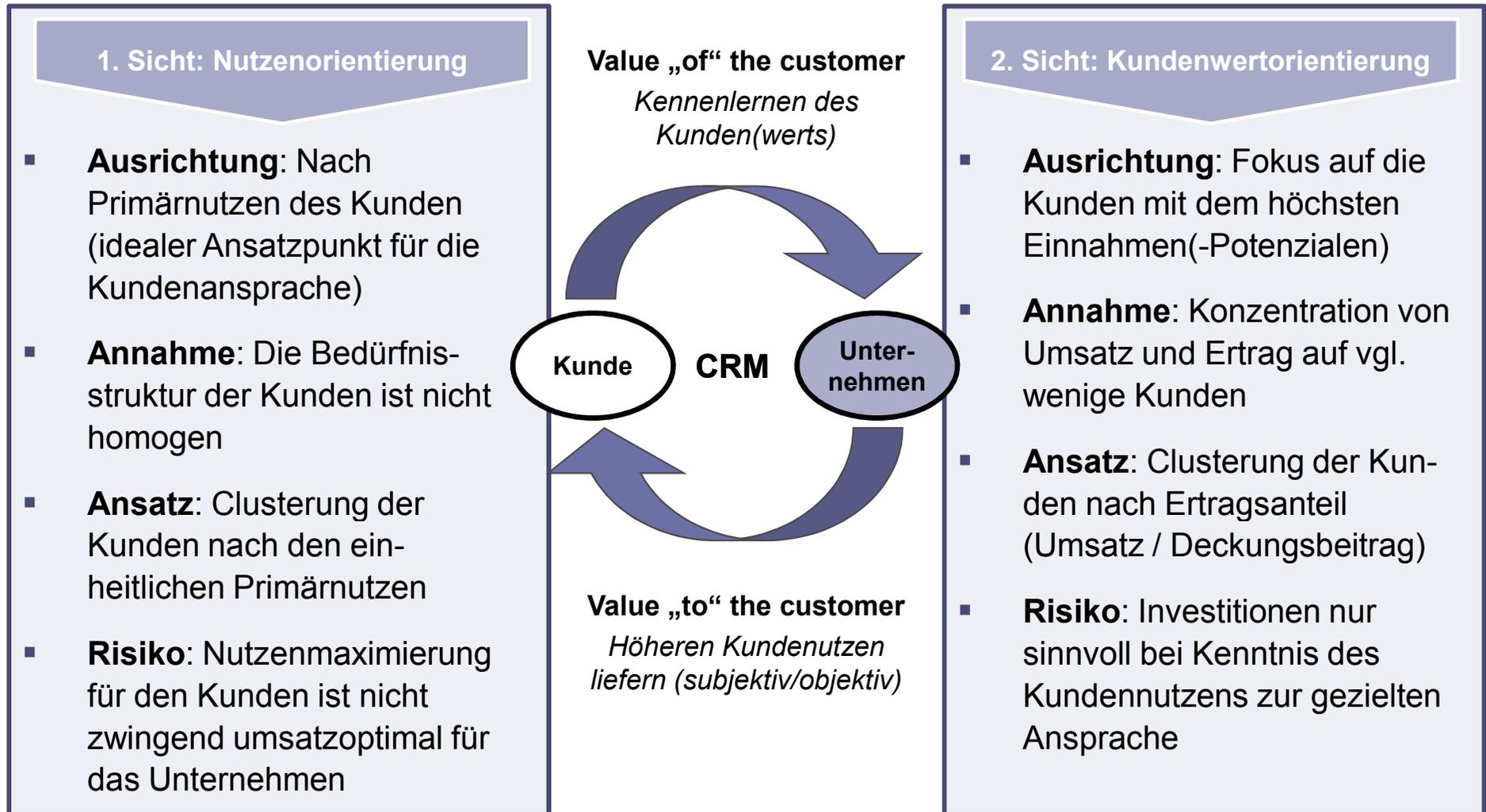
Kundensegmentierung im Alltag: Vorsicht vor der Anspruchsinflation!

Die Erwartungshaltung

... und das mögliche Ergebnis



Die doppelte Wert-Perspektive: Nutzen für den Kunden und Nutzen für das Unternehmen.

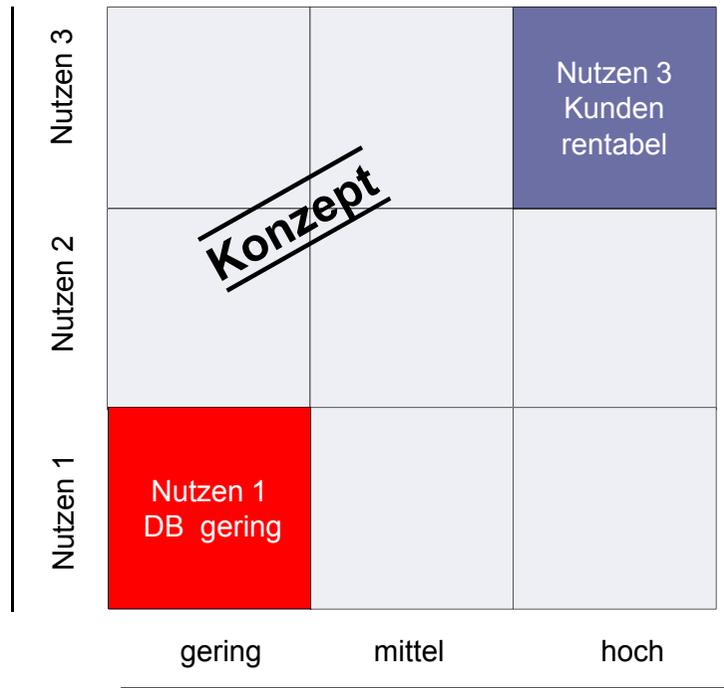


Die Quantifizierung der beiden Wertdimensionen auf Kundenebene ist Basis der V2V-Segmentierung.

Value-to-Value-Segmentierung

- Passt dieses Segment zu unserer Strategie?
- Wie sind die Chancen, dass sich die Rentabilität des Segmentes verbessern lässt?
- Wie stark sollen die Ressourcen auf dieses Segment verteilt werden?

Primärbedürfnisse



- Wie wichtig ist dieses Segment für unser Geschäft?
- Können wir in diesem Segment profitabel wachsen?
- Wie priorisieren wir unsere Aktivitäten in Hinblick auf dieses Segment?

Kundenwertigkeit

7 Schritte zur Operationalisierung der V2V-Segmentierung.

1	Analyse und Bestimmung der Nutzentreiber (Customer Benefits)	Statisch / strategisch
2	Analyse und Bestimmung des Kundenwertes (Customer Value)	
3	Festlegung der V2V-Matrix / Befüllung der Einzelsegmente	
4	Fokussierung auf den Beziehungszustand der Kundenbeziehung	Dynamisch / operativ
5	Potenzialanalyse	
6	Festlegung von Marketingmaßnahmen / Detaillierung des Segmentwissens	
7	Controlling und Feedbackschleife	

Die Messung von Nutzenunterschieden – ein Trade-off in sich ...

1

Nutzentreiber

- Analyse der Kundendaten: Verhaltens- und Präferenzinformationen. Was geben die bestehenden CRM-Systeme her?
- Häufig empirische Untersuchungen notwendig – dabei steht eine Vielzahl von Verfahren zur Auswahl:
 - Komplexe Abfrageinstrumentarien wie Conjoint Measurement.
 - Sehr einfache Abfrageinstrumentarien wie Stated Preference-Methoden.
 - Einfache Abfragen mit Abwägungs-Zwang.
- Auch die Wahl des geeigneten Messinstrumentariums ist eine Abwägungsentscheidung: Zwischen theoretischem Maximum und Machbarkeit in der Realität (Forschungsökonomie).

Die Messung der Kundenwertigkeit – hier hilft die Marktforschung nur begrenzt.

2

Kundenwert

- Analyse des Businessmodells steht im Vordergrund: Wo und mit wem verdienen wir unser Geld?
- Festlegung der geeigneten Dimension zur Bestimmung der Kundenwertigkeit (monetär):
 - Einnahmen – Deckungsbeitrag – Gewinn?
 - Statische Sicht vs. Life-Cycle-Perspektive?
- Enges Zusammenwirken zwischen Fachabteilungen erforderlich: Strategie, Marketing/Vertrieb, IT und Controlling.
- Herausforderung: Finanzströme des Unternehmens auf einzelne Kunden bzw. Segmente herunterbrechen!

Zusammenführung der Kundennutzen- und Kundenwert-Dimensionen.

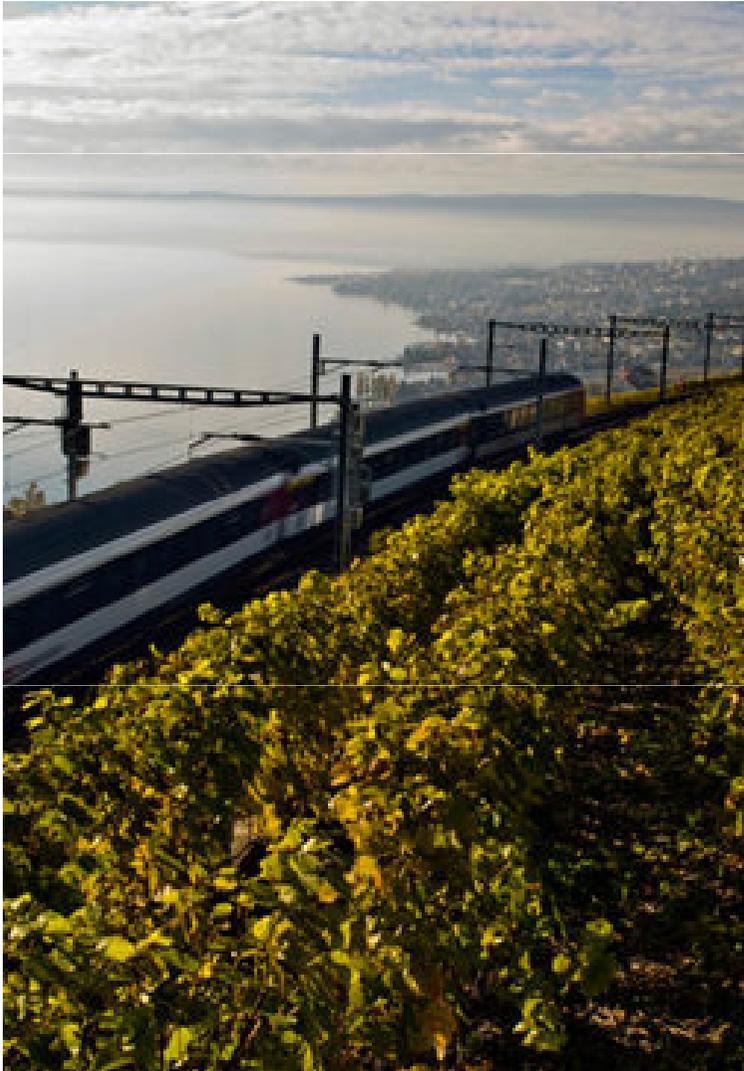
3

V2V-Segmente

- Eindeutige Kunden(daten)sicht erforderlich.
- Bestimmung der Anzahl der zu bearbeitenden Segmente.
- Informationsanforderungen: Einordnung der Kunden in
(a) Nutzen-Segmente und
(b) Kundenwert-Segmente.
- Datenbasis: Marktforschung und/oder CRM-Daten

Anwendung der V2V-Segmentierung bei SBB Personenverkehr.

Die Schweizerischen Bundesbahnen: Zahlen & Fakten.



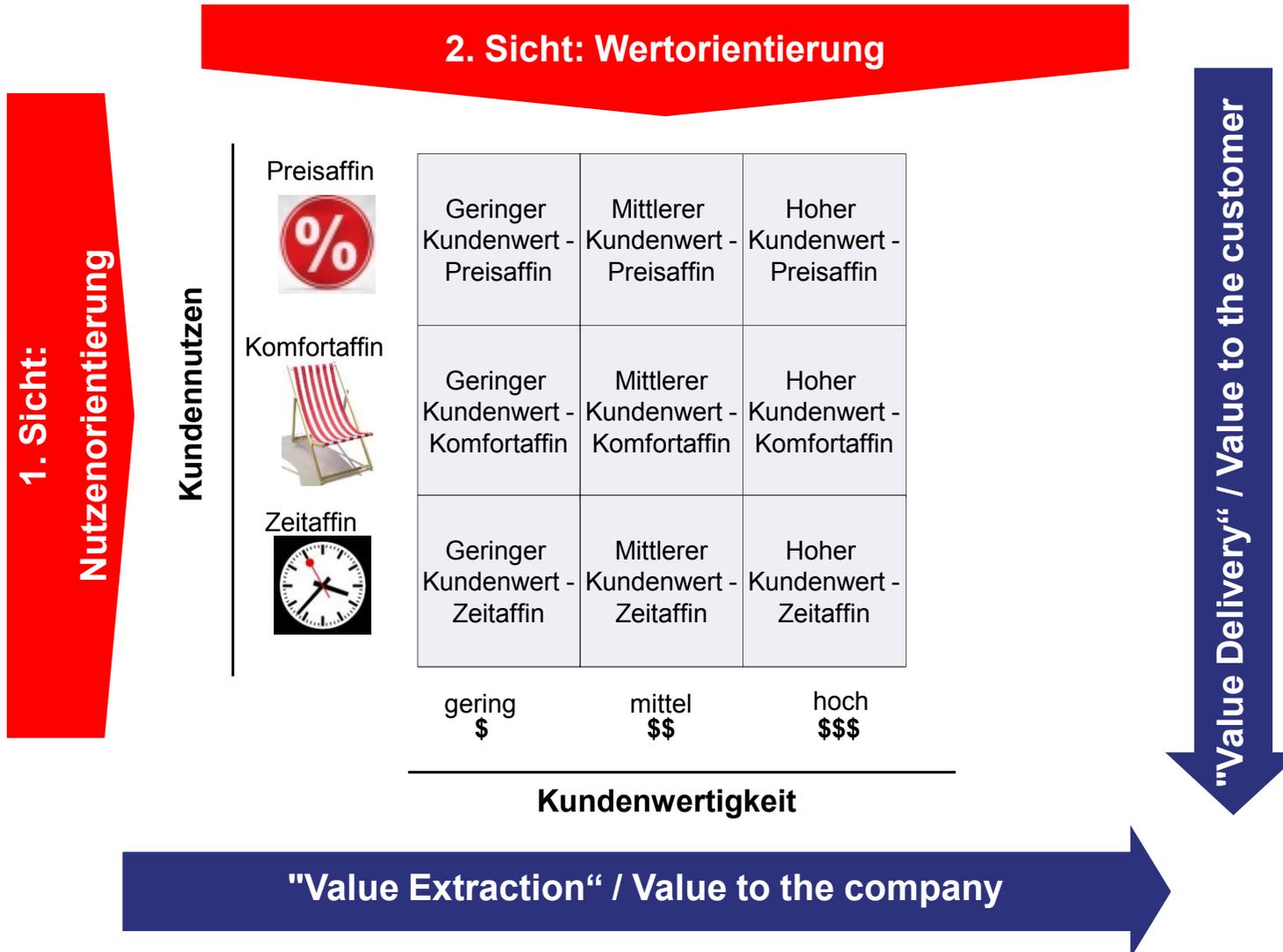
- **1 Million** Reisende täglich.
- **Jeder Dritte** Arbeitnehmer fährt mit der Bahn zur Arbeit.
- **2.3 Mio. Halbtax-Abonnement-** und **0.4 Mio. General-Abonnementkunden.**
- Über jeden Kilometer Gleis fahren pro Tag **Ø 96 Züge.**
- **75% Wasserkraft** im Bahnstrommix.
- **28'000** Mitarbeitende.

Bisher waren bei der SBB verschiedene Segmentierungsansätze im Einsatz.

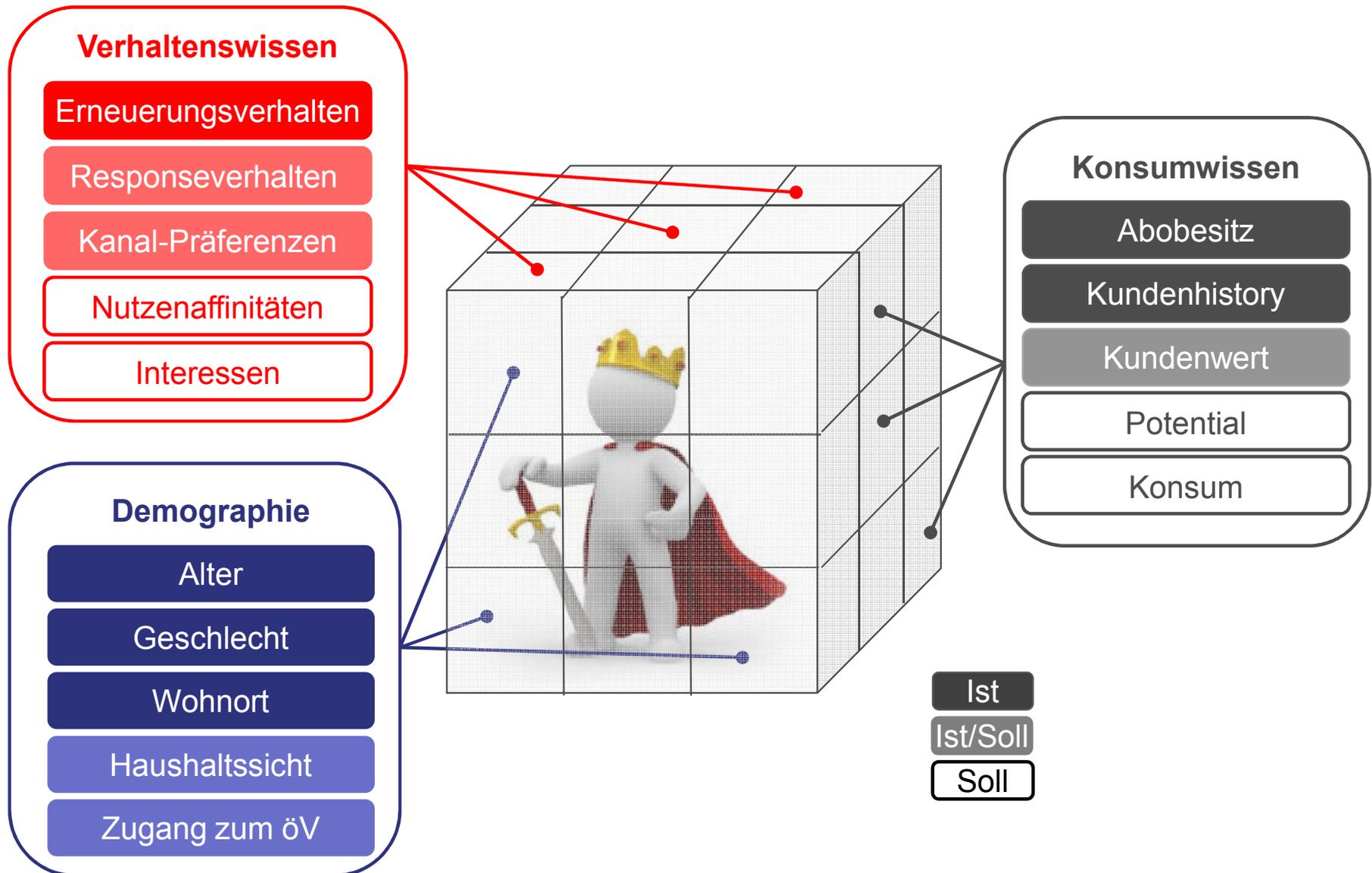
	Beschreibung	Einsatz
Soziodemographisch	Alter, Wohnort, Geschlecht	Zentrale Ankervariablen für Selektionen im Direktmarketing
Fahrzweck	Freizeit, Pendler, Geschäftsreisen	Wichtiges Kriterium für Produktmanagement. Keine Eindeutigkeit.
Einstellung	psychographische Cluster (Überzeugte, Rationale, ...)	Einsatz v. a. für Marketing-Kommunikation.
Nutzenorientierung	Preis-Affinität, Komfort-Affinität, Zeit-Affinität	Nutzen als wichtiges Entscheidungskriterium für den Kunden
Wertorientierung	Umsatz, Deckungsbeitrag, Abo-Besitz, Kundentreue	Sowohl im Bereich B2B wie auch B2C. «Blinder Fleck» beim Konsum

➔ Mit einer Segmentierungs-Matrix mit den Achsen Kundenwert und Kundennutzen schaffen wir den Spagat zwischen Ergebnissteigerung und Kundenorientierung.

Die Dimensionen Nutzen- und Wertorientierung bilden die Achsen der Value-To-Value-Segmentierung.



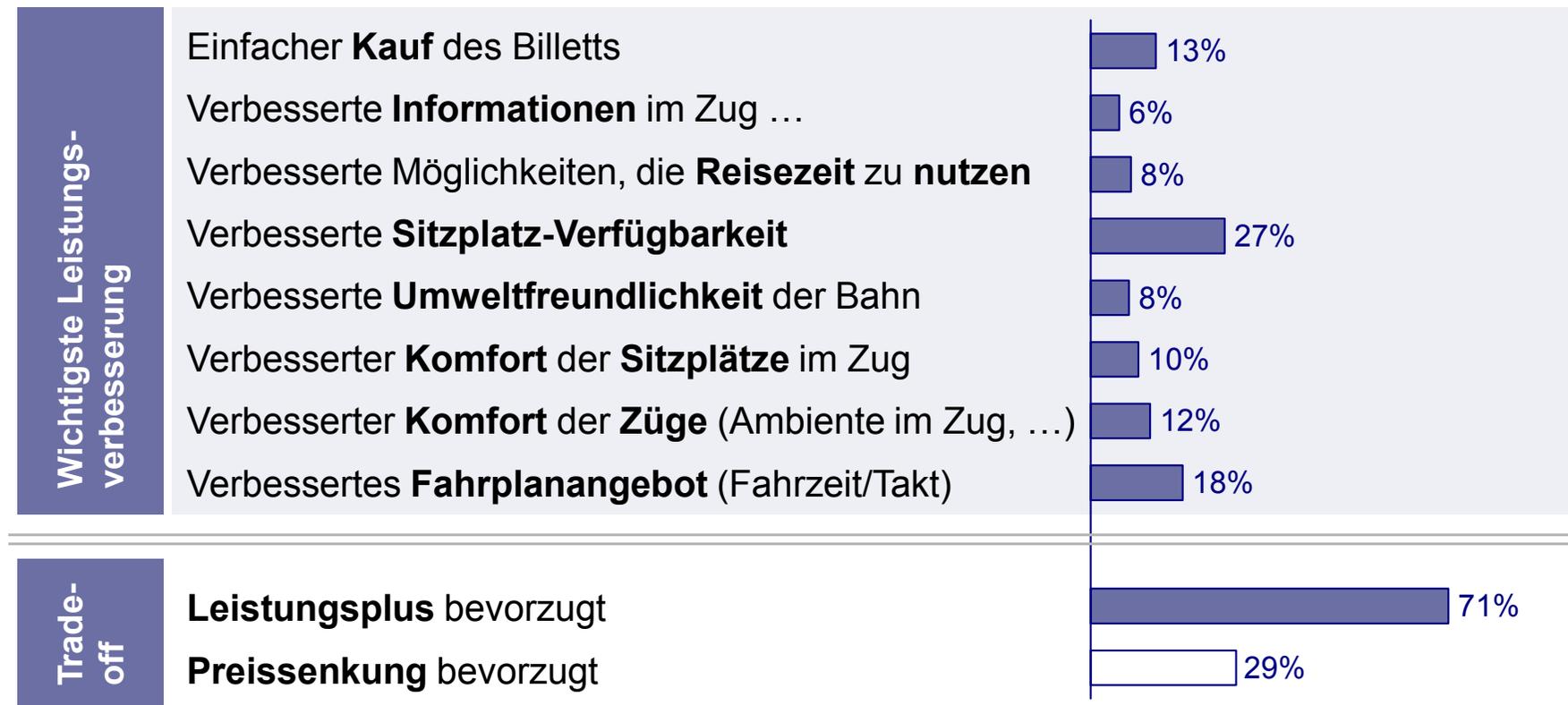
Lücken im Kundenwissen bedingen die Durchführung einer Marktforschung für die Definition der Achsen.



Achse Kundennutzen: Preissenkung und Leistungsverbesserungen sind unterschiedlich wichtig.

1

Nutzentreiber

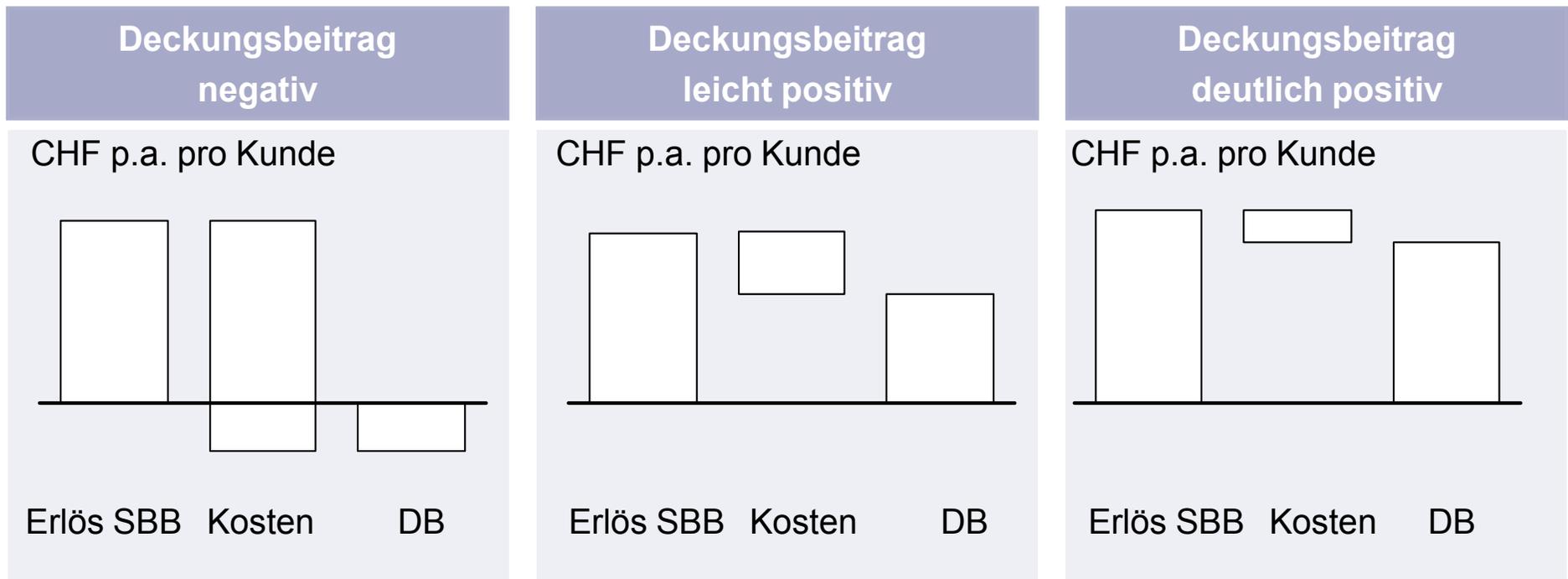


Achse Kundenwert: Grosse Varianz beim Deckungsbeitrag pro Kunde, v.a. bei Pauschalfahrausweisen.

2

Kundenwert

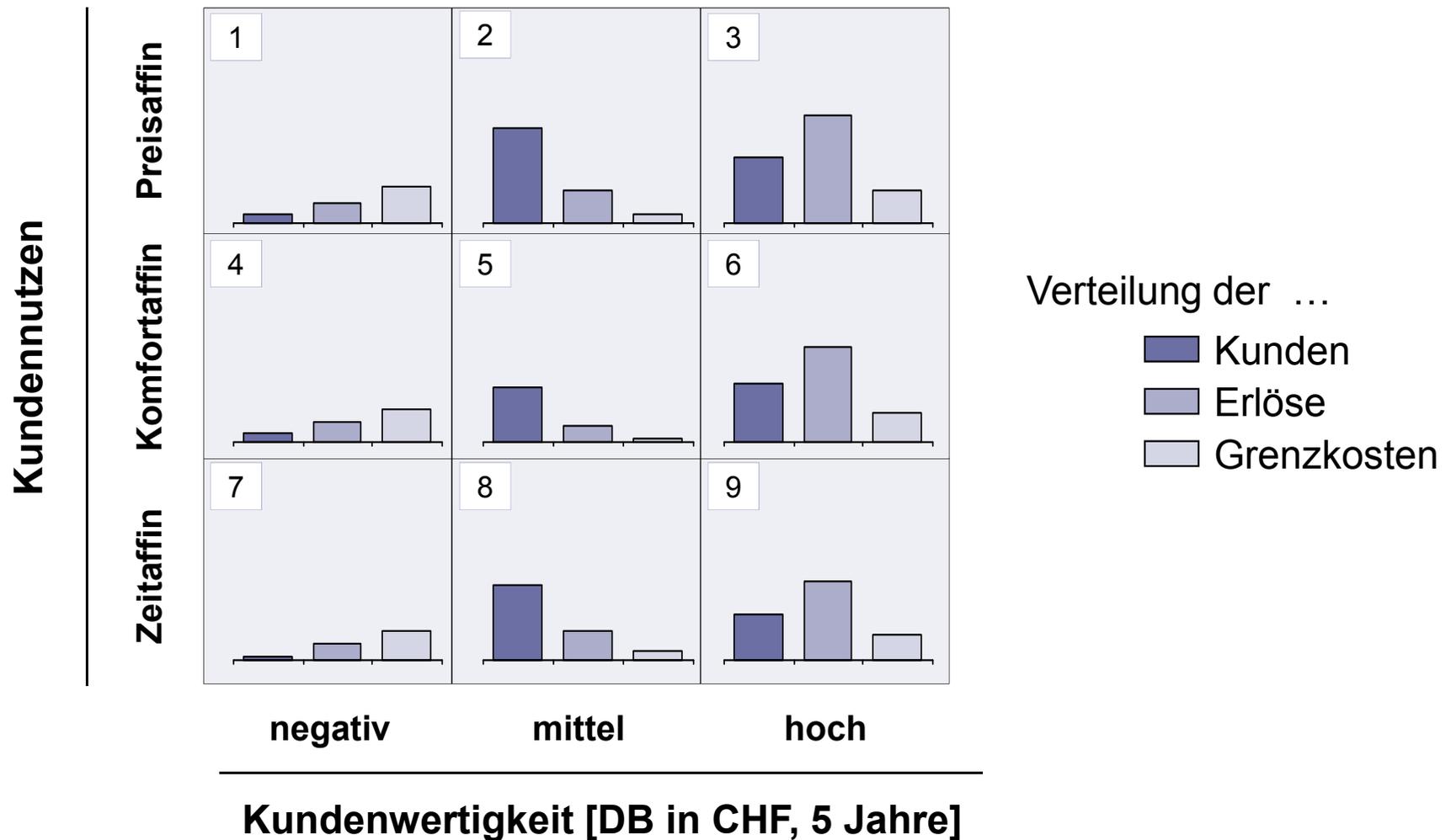
Kundenindividuell: Erlös, Kosten und Deckungsbeitrag



Segmente mit negativem Deckungsbeitrag sind relativ klein, haben jedoch hohe Kostenanteile.

3

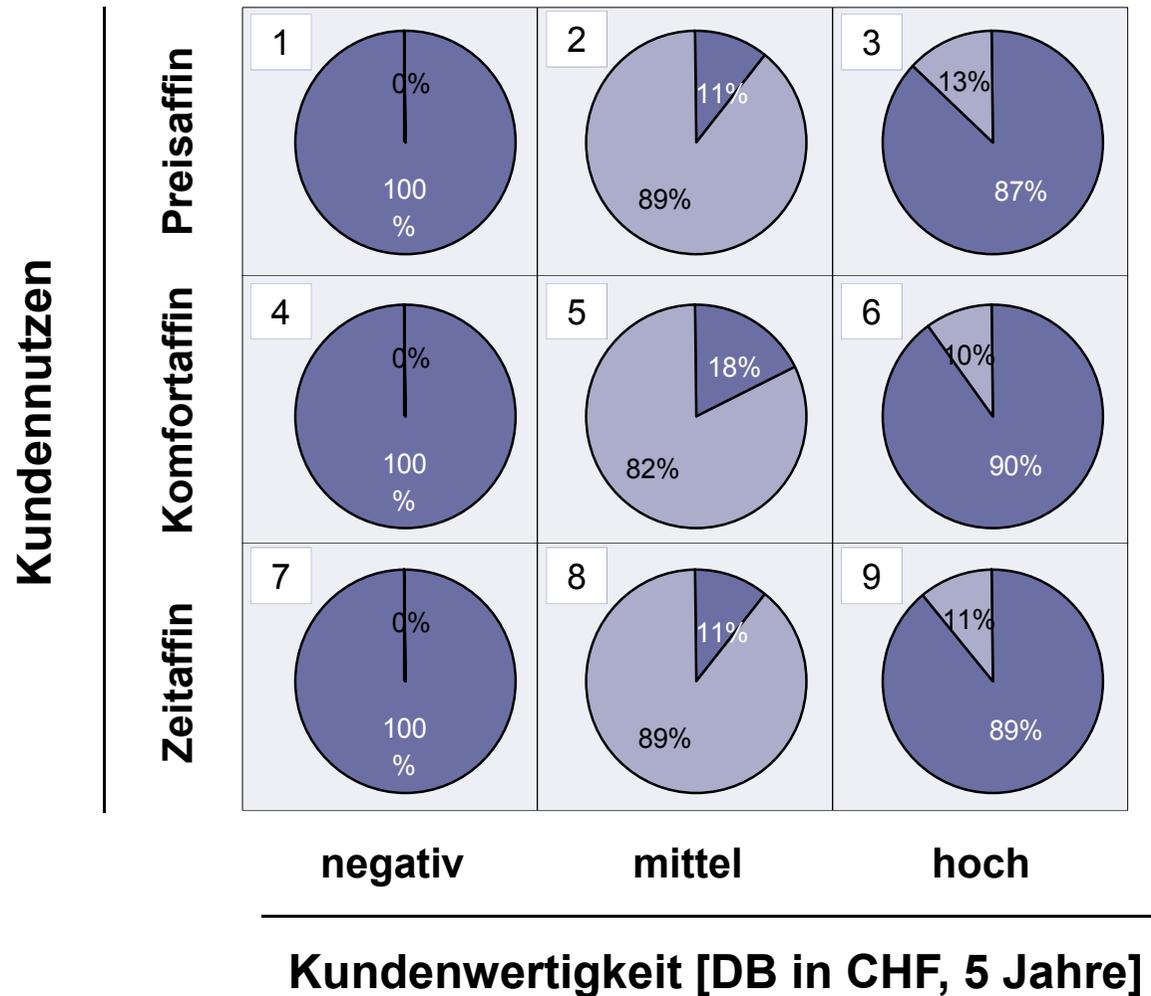
V2V-Segmente



Beziehungszustand der Kundenbeziehung: Welche Kunden verfügen über ein Abo?

4

Beziehung



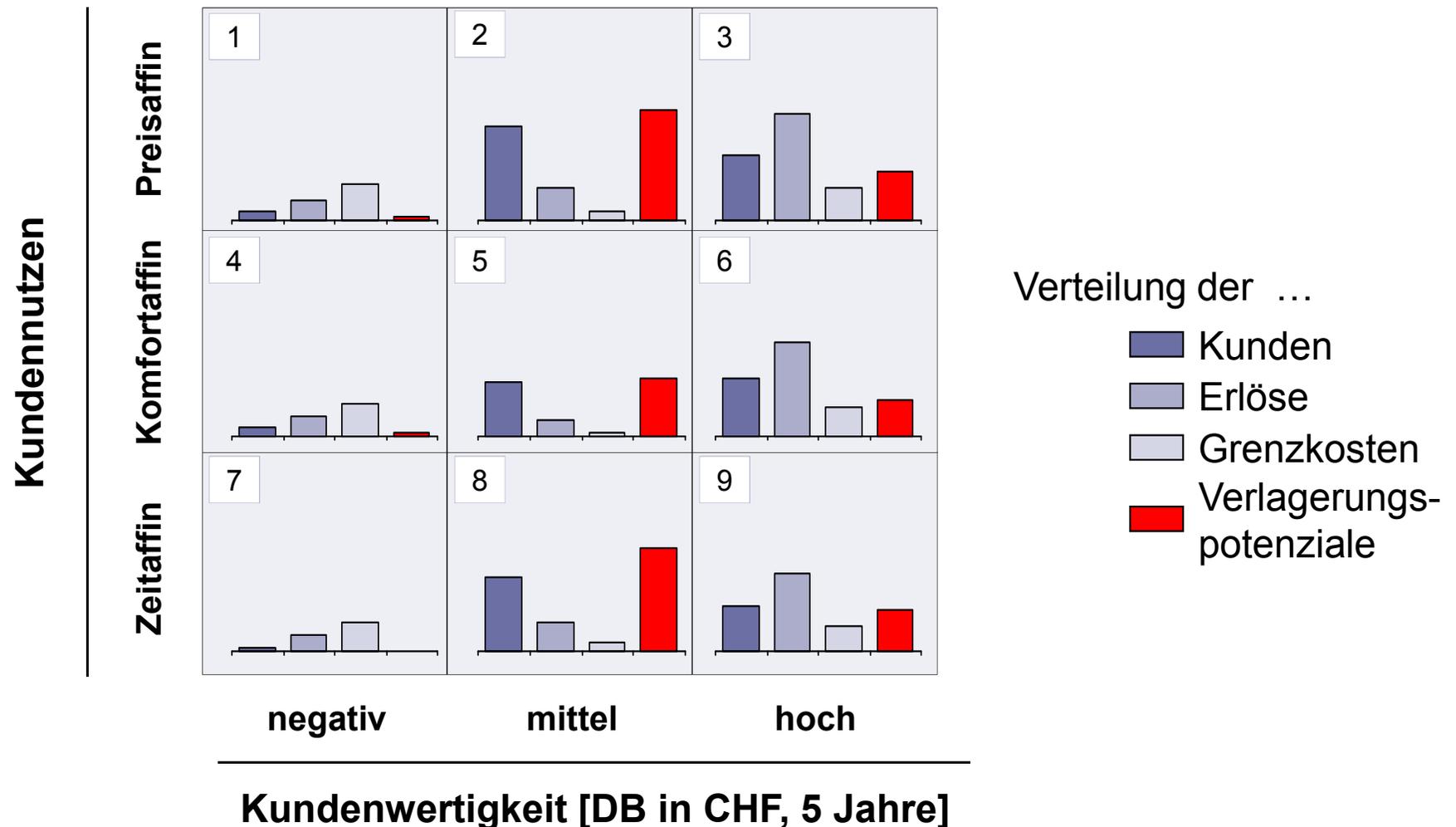
Kundenbeziehung
SBB / öV:

- Abo
- Kein Abo

Erlös-Potenziale für die Bahn bestehen in hohem Masse in Segmenten mit mittlerer Kundenwertigkeit.

5

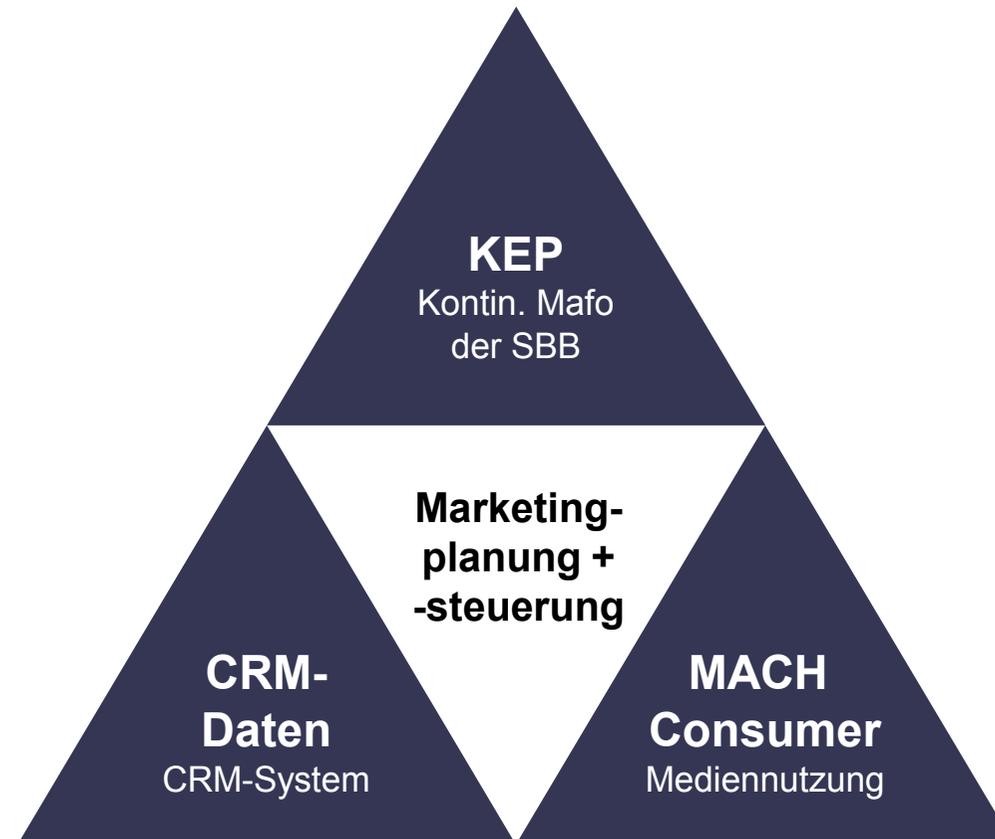
Potenzialanalyse



Durch die Vernetzung von Datenquellen kann die V2V-Segmentierung weiter geschärft werden.

6

Detailierung

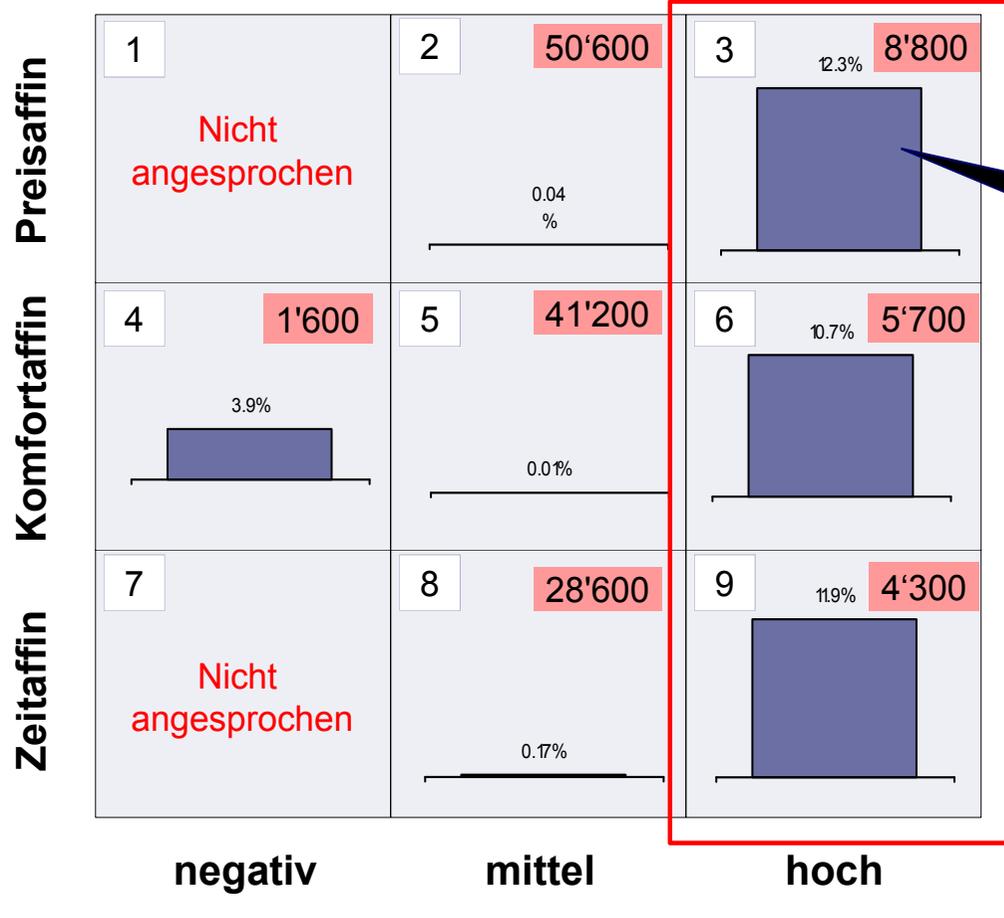


Erste Anwendung der Segmentierung zeigt deutliche Optimierungspotentiale in der Kundenansprache.

7

Controlling

Kundennutzen

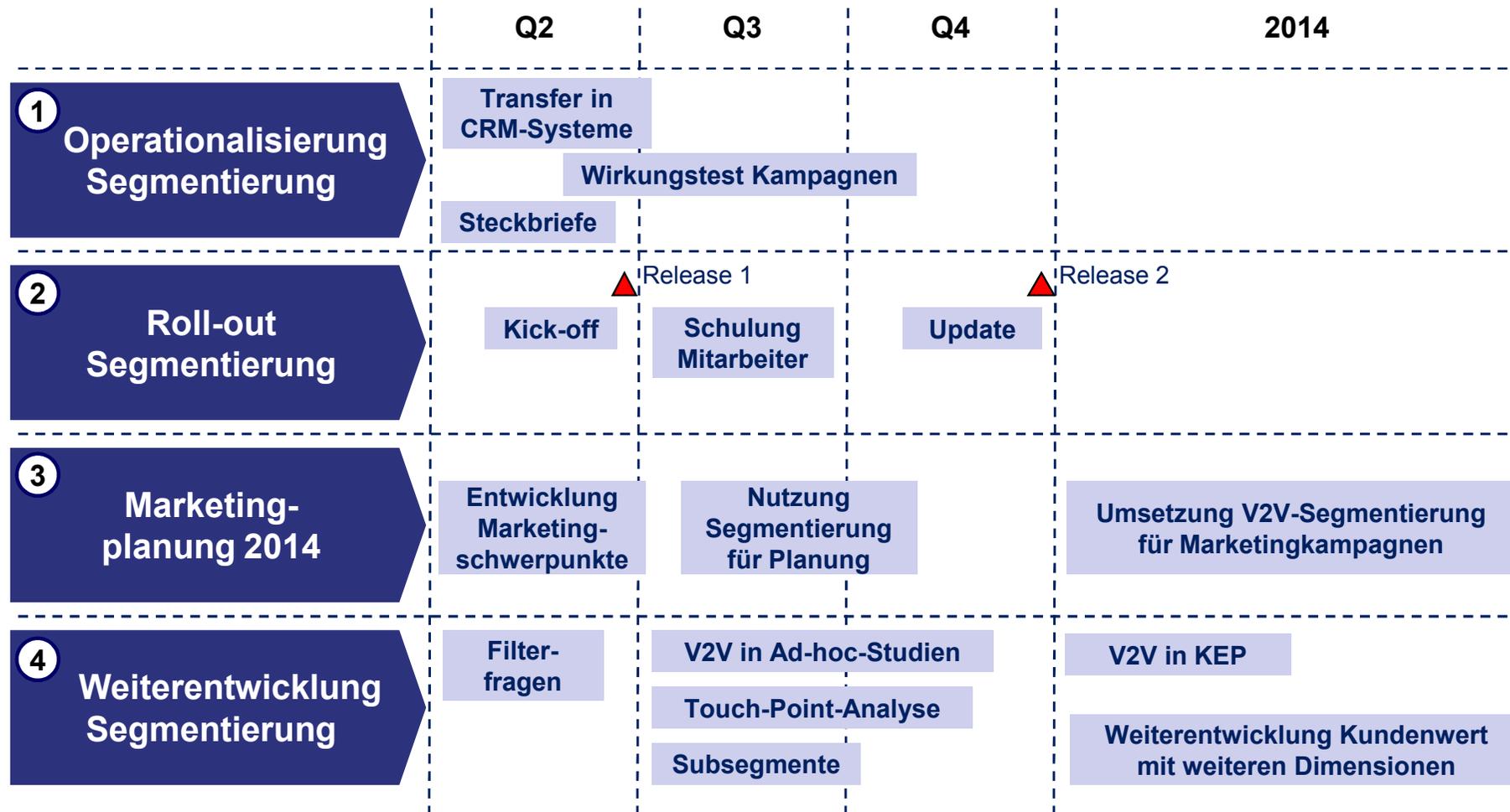


Interpretation:
Bei preisaffinen Kunden mit hohem Kundenwert ist der Nettoresponse sehr hoch

- Nettoresponse der Kampagne
- Zielgruppengrösse

Kundenwertigkeit [DB in CHF, 5 Jahre]

Nächste Schritte der Operationalisierung und Perspektiven für die Weiterentwicklung.



Fazit: Learnings aus dem Case.

Übertragbarkeit des Ansatzes auf andere Unternehmen: Was sind die Learnings?

- Grundsätzlich ist die Logik des V2V-Ansatzes breit anwendbar:
Kein Branchenfokus!
- Unternehmens-spezifischen Besonderheiten beachten, z.B. Qualität der vorhanden CRM-Daten, kundenzentrierten Sicht etc.:
Keine Standardanwendung!
- Verknüpfung unterschiedlicher Ziele möglich: Einerseits Steuerung des Unternehmens, andererseits Planung operativer Massnahmen:
Vielseitigkeit!
- Einbeziehung unterschiedlicher Fachbereiche ist ein Erfolgsfaktor: Marketing/Vertrieb, IT, Marktforschung, Controlling **und** **Geschäftsführung.**

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Andreas Krämer

exeo Strategic Consulting AG
Wittelsbacherring 24, D-53115 Bonn
Mobile: ++49 (0) 178 256 22 41
Fax: ++49 (0) 228 629 78 51
andreas.kraemer@exeo-consulting.com
www.exeo-consulting.com

Literatur (ausgewählt):

- **Bayer, J.** (2010): Customer Segmentation in the Telecommunications Industry. Database Marketing & Customer Strategy. Vol. 17, Heft 3/4, S. 247 – 256.
- **Böhrs, S. / Hammerschmidt, M. / Krämer, A. / Bauer, H.H.** (2009): Wertgenerierung für Kunden und Unternehmen – Wie können Unternehmen Kundennutzen in Kundenwert transformieren? Die Unternehmung, 3/2009, S. 307 – 325.
- **Böhrs, S.** (2004): Customer Value Management, Mannheim.
- **Bornstedt, M.** (2007): Kaufentscheidungs-basierte Nutzensegmentierung. Göttingen.
- **Krämer, A. / Wilger, G.** (2013): Preis oder Leistung – Was gibt den Ausschlag in der Verkehrsmittelwahl? In: Planung und Analyse, 30. Jg., Nr. 3, noch nicht veröffentlicht.
- **Krämer, A. / Wilger, G. / Dethlefsen, H. A.** (2001): Es muss nicht immer Conjoint sein: Kundensegmentierung als Basis des neuen Preissystems der Deutschen Bahn, in: Planung und Analyse, 28. Jg., Nr. 6, S. 74-79.
- **Rust, R. T. / Lemon, K. N. / Zeithaml, V. A.** (2004): Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy, in: Journal of Marketing, Vol. 68, No. 1, S. 109 – 127.