

Die Value-to-Value-Segmentierung im praktischen Einsatz

- Konzeption, Umsetzung und operativer Einsatz bei der SBB -

Von Markus Kalt, Robert Bongaerts und Andreas Krämer



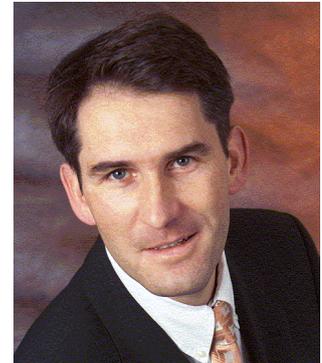
Markus Kalt ist Projektleiter bei den Schweizerischen Bundesbahnen SBB Personenverkehr Fernverkehr Marketing. Er ist spezialisiert auf die Weiterentwicklung des operativen und analytischen CRM.

markus.kalt@sbb.ch



Dr. Robert Bongaerts ist Vorstand der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war er Berater bei der Managementberatung für Strategie und Umsetzung, MSU, Bad Homburg. Er ist spezialisiert auf strategische und operative Fragestellungen zum CRM und zum Customer-Value-Management.

robert.bongaerts@exeo-consulting.com



Andreas Krämer ist Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partners und Roland Berger Strategy Consultants. Er ist spezialisiert auf Fragestellungen der Preisoptimierung und des Customer-Value-Managements.

andreas.kraemer@exeo-consulting.com

Kurzfassung

An Kundensegmentierungen werden vielfältige Anforderungen gestellt. Daher ist es wenig überraschend, dass Kundensegmentierungs-Projekte in der Praxis regelmäßig an den teilweise konvergierenden Anforderungen scheitern. Ein Vorteil des Value-to-Value-Segmentierungsansatzes (V2V) ist die Verknüpfung der Kunden- mit der Unternehmenssicht, so dass eine marktorientierte Kundenbearbeitung auch explizit die Unternehmensseite berücksichtigt. Am Beispiel der Schweizerischen Bundesbahnen (SBB) wird aufgezeigt, welche Herausforderungen bei der Implementierung des V2V-Ansatzes bestehen und welche Lösungskonzepte anwendbar sind. Erste Ergebnisse zeigen, dass mit dem vorgestellten Ansatz das operative und strategische Marketing deutlich verbessert werden kann.

Abstract

Customer Segmentation poses a variety of requirements to management often causing the instrument to fail. However, value-to-value-segmentation seems a preferable approach as it combines the customer perspective with the company perspective. By doing so, market- and profit-orientation are integrated. The example of Swiss Federal Railways SBB shows which challenges exist when implementing value-to-value segmentation and how they can be solved. Initial results show that the operational and strategic marketing can be significantly improved by the proposed approach.

Steigende Anforderungen an Kundensegmentierung

In der Praxis werden üblicherweise verschiedene Anforderungen an Segmentierungsansätze gestellt. Die Voraussetzungen für einen nachhaltigen Einsatz sind oftmals (vgl. König 2001):

- Kaufverhaltensrelevanz: Der Segmentierungsansatz sollte Segmente liefern, die sich hinsichtlich ihres Kauf-/Konsumverhaltens deutlich unterscheiden.
- Aussagefähigkeit für Marketing-Mix: Auf Basis der Segmentierung sollen die ausgewählten Zielsegmente mit einem segmentspezifischen Marketing-Mix bearbeitet werden können.
- Erreichbarkeit: Segmentierungsansätze sollen nicht nur trennscharfe Segmente, sondern auch die Informationen für eine segmentspezifische Ansprache liefern.
- Zeitliche Stabilität/Reproduzierbarkeit: Ein Segmentierungsansatz ist die Grundlage zur Auswahl von Zielsegmenten sowie der Ausrichtung des Marketing-Mix auf diese und sollte entsprechend eine gewisse zeitliche Stabilität aufweisen.
- Wirtschaftlichkeit: Generell sollten die Kosten der Marktsegmentierung durch die zusätzlichen Erlöse, die durch sie generiert werden, mehr als kompensiert werden. Sehr kleinteilige Segmentierungen oder schwer implementierbare Ansätze rechtfertigen dies häufig nicht.

In jüngster Vergangenheit werden diese Anforderungen aufgrund der zu beobachtenden Fokussierung auf die Effizienz von Marketingaktionen stärker unter wirtschaftlichen Aspekten bewertet. Letztendlich werden Aktivitäten daran gemessen, ob sie einen Zuwachs an Kundendeckungsbeitrag (Customer Equity) erwirtschaften und wie stark dieser Effekt ist (vgl. Ambler, 2004). Damit geht nicht nur die Forderung einher, dass die Marketingverantwortlichen ihre Aktivitäten unter Investitionsgesichtspunkten treffen, sondern dass sie auch in der Lage sind, den Return korrekt zu bestimmen und ihre Maßnahmen zu kontrollieren. In Zeiten knapper Budgets geht es dabei nicht nur

um den Nachweis, dass eine bestimmte Aktion wirtschaftlich ist, sondern auch erfolgreicher als alternative Maßnahmen. Da die Kundensegmentierung die Basis für eine strukturierte Marktbearbeitung schafft, werden diese Ansprüche auch auf sie übertragen. Eine Markt- und Kundensegmentierung muss hier einen Beitrag leisten, will sie ihre „Lebensberechtigung“ behalten (vgl. Boehrs, et al. 2009).

Grundverständnis Value-to-Value-Segmentierung

Die kundenwertorientierte Segmentierung ermöglicht die Integration der ökonomischen Sichtweise, allerdings stellt sie eher eine unternehmensorientierte Betrachtung des Kundenbestands dar. Ein ganzheitlicher Ansatz zum Kundenmanagement bedingt eine Erweiterung um eine Wertperspektive aus Sicht des Kunden (vgl. Krämer, et al. 2005). So kombiniert der Value-to-Value-Ansatz die Dimensionen Kundennutzen „Value to the Customer“ (Perspektive des Kunden; Wertgenerierung aus Sicht des Kunden) und Kundenwert „Value of the Customer“ (Unternehmenssicht auf den Kunden, Generierung von zusätzlichem Cash-Flow) - vgl. Abb. 1:

- **Value to the Customer:** Ein ausreichender Kundennutzen stellt eine Grundvoraussetzung für eine dauerhafte Geschäftsbeziehung dar. Deshalb sollte insbesondere die Fragestellung im Auge behalten werden, welchen Kundennutzen das Unternehmen erzeugt und welcher Wettbewerbsvorteil dadurch entsteht. Die eigentliche Herausforderung liegt hierbei darin, den Kundennutzen der eigenen Produkte und Services zu messen und dem Zielkunden dann genau jenes Leistungsmaß anzubieten, das möglichst exakt seinen Anforderungen entspricht.
- **Value of the Customer:** Diametral zur Kundennutzenbetrachtung steht die Frage, ob Kunden einen echten Ergebnisbeitrag für das Unternehmen leisten und wenn ja, in welcher Höhe. Diese Analyse geht über die Einzeltransaktion hinaus und erfordert die Kosten-Nutzen-bezogene Bewertung einer jeden Geschäftsbeziehung über den gesamten Kundenlebenszyklus. Dies ermöglicht eine strategische Entscheidung darüber, in welche Kundenbeziehung investiert werden soll und welche Kundenbeziehung unter betriebswirtschaftlicher Betrachtung abgebrochen werden sollte. Als Basis ist hierfür ein zielorientiertes Informationsmanagement notwendig, das relevante Kundendaten erhebt, konsolidiert und in Managementwissen transferiert.

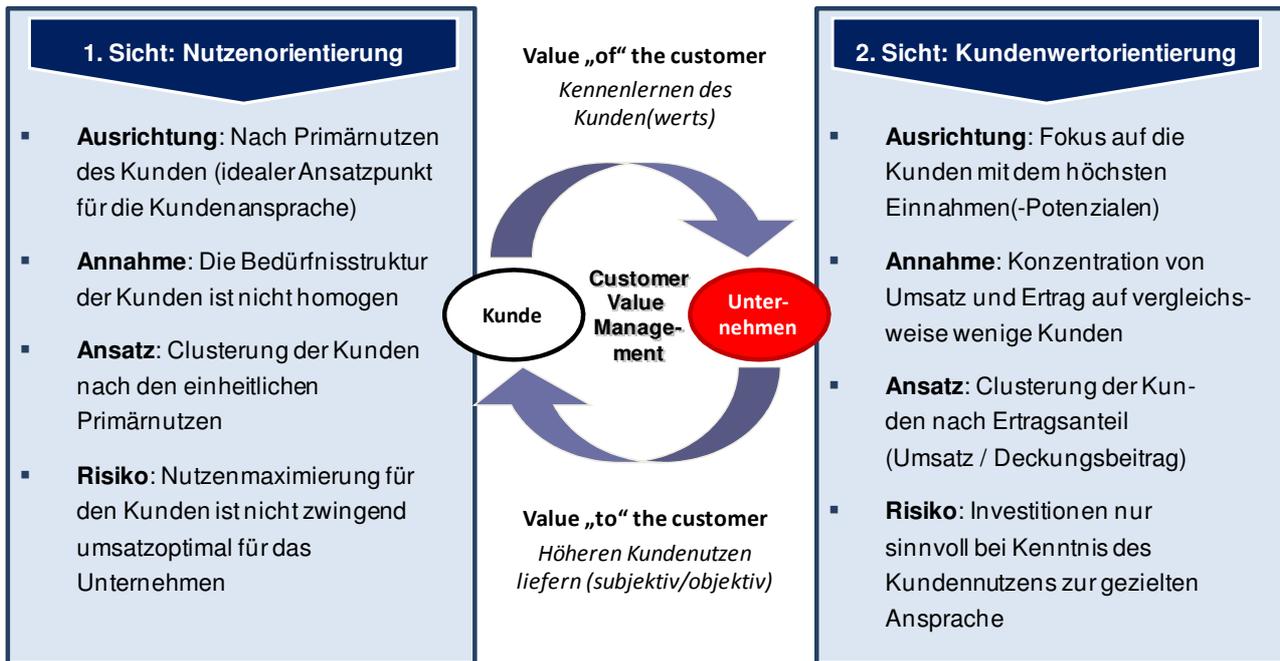


Abb. 1: Value-to-Value-Ansatz

Entscheidende Erkenntnis ist, dass beide Dimensionen - isoliert betrachtet - zu kurz greifen. Vielmehr ergänzen sie sich und liefern ein tatsächliches Kunden- und Wirkungs-Verständnis.

Bei der V2V-Segmentierung handelt es sich grundsätzlich um ein nicht branchenspezifisches Tool, welches allerdings in der konkreten Anwendung auf das Zielunternehmen zugeschnitten werden muß. Wie dies erfolgen kann, wird anhand eines Projektbeispiels bei der SBB erläutert.

Einführung bei der SBB

Die Schweizerischen Bundesbahnen SBB sind der führende Mobilitätsanbieter innerhalb der Schweiz und gelten auch im internationalen Vergleich als Benchmark bezogen auf zentrale Leistungskennziffern wie Pünktlichkeit, Netzauslastung etc. Der Personenverkehr erwirtschaftete 2012 einen Verkehrsumsatz von ca. 3,6 Mrd. CHF. Täglich nutzen ca. 1 Mio. Reisende die SBB. Besonders herausragend ist der bezogen auf die Bevölkerungszahl sehr hohe Stammkundenbestand: So verfügen mehr als 2,8 Mio. Kunden über ein General- oder Halbtaxabonnement, dies entspricht einer Abodichte von ca. 36% bezogen auf die Schweizer Wohnbevölkerung (SBB, 2013).

Mit dem Ziel, die Kundenbearbeitung ständig zu optimieren, hat die SBB in der Vergangenheit verschiedene Segmentierungen (u.a. produktorientierte, demographische, kundenwertorientierte und psychografische Ansätze) erarbeitet, allerdings ohne nachhaltigen Erfolg. Im Rahmen der Überarbeitung der CRM-Strategie zur Steigerung der wertorientierten Marktbearbeitung wurde in 2011/12 ein erneuter Anlauf gestartet, der mit der Implementierung einer Value-to-Value-Kundensegmentie-

zung abgeschlossen werden konnte. Als Vorarbeiten wurden hierzu zwei umfangreiche empirische Studien durchgeführt, für die online insgesamt mehr als 20.000 Interviews mit Kunden und Nichtkunden geführt wurden, um u.a. die Wertperspektiven, die Stabilität der Segmentierung und ihre Operationalisierbarkeit zu bewerten. Im Folgenden werden die Herausforderungen anhand der Operationalisierungsschritte vorgestellt (vgl. Abb. 2).

| | | |
|---|--|------------------------|
| 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 Zustand der Kundenbeziehung | Dynamisch / operativ |
| 5 | Potenzialanalyse | |
| 6 | Festlegung von Marketingmaßnahmen / Detaillierung des Segmentwissens | |
| 7 | Controlling und Feedbackschleife | |

Abb. 2: Sieben Schritte zur Operationalisierung der V2V-Segmentierung

1. Analyse und Bestimmung der Nutzentreiber (Customer Benefits)

Die Bestimmung der Nutzentreiber aus Kundensicht stellt eine der wesentlichen Herausforderungen zur Abbildung des V2V-Ansatzes dar. Falls Verhaltens- und Präferenzinformationen vorliegen (üblicherweise in den bestehenden CRM-Systemen) können diese direkt genutzt werden. Bei der SBB musste hingegen auf die Durchführung einer empirischen Studie zurückgegriffen werden. Verschiedene Methoden mit unterschiedlichem Aufwand wurden diskutiert, u.a. Conjoint Measurement, Stated-Preference-Methoden oder einfache Abfragen mit Abwägungs-Zwang (Krämer, Wilger, 2013). Im Projekt wurde folgende dreistufige Vorgehensweise der Präferenzanalyse gewählt (vgl. Abb. 3):

| Abfolge | Grundlagenstudie (Studie 1) | Erweiterungsstudie (Studie 2) |
|---|--|---|
| | Nur Bahnkunden | Bahnkunden/Nichtkunden |
| 1 Festlegung der Referenzreise | <ul style="list-style-type: none"> Basis: letzten Bahnreise (>15 km einfache Entfernung) Reiseparameter (Klasse, Datum, Entfernungsbereich) | <ul style="list-style-type: none"> Identisch Nicht erfolgt |
| 2 Leistungsverbesserungen ¹⁾ | <ul style="list-style-type: none"> Vorlage von Leistungsverbesserungen im Vergleich zu den Erfahrungen bei der Referenzreise (8 Dimensionen) Verteilung von 100 Punkten nach Wichtigkeit der Leistungsverbesserung | <ul style="list-style-type: none"> Extrem vereinfacht Nicht erfolgt |
| 3 Preis-Leistungs-Trade-off ²⁾ | <ul style="list-style-type: none"> Identifikation der wichtigsten Leistungsverbesserung Entscheidung: Präferenz wichtigste Leistungsverbesserung vs. Preisreduktion in Höhe von 10 % | <ul style="list-style-type: none"> Trade-off Komfort vs. Zeit Identisch |

1) Frage Studie (2): „Bitte denken Sie an Ihre letzte Bahnreise bis 15km bzw. größer als 15km und stellen Sie sich bitte vor, dass die Bahn Verbesserungen in puncto Reisekomfort oder Reisezeit plant. Welche Verbesserungen sind Ihnen wichtiger?“

2) Frage Studie (2): „Was ist Ihnen wichtiger: [einblenden der präferierten Leistung] oder eine Ermäßigung des Billettpreises um 10 %?“

Abb. 3: Methodik zur Ermittlung der Wertdimension Kundennutzen

In der ersten Studie wurde dem Befragten ein Set an Verbesserungen vorgestellt (Schrittfolge 2). Für die zweite Studie wurde dieses Merkmalsset auf nur noch zwei Leistungsaspekte reduziert (Zeitaffinität und Komfortaffinität). Entscheidet sich der Befragte im Trade-off (Schrittfolge 3) für die Preisreduktion, wird er dem Segment der preisaffinen Kunden zugeordnet. Bleibt er bei der in Schrittfolge 2 ausgewählten Leistungsverbesserung, so wird er dieser Nutzendimension zugeordnet.

2. Bestimmung der Wertdimension „Kundenwert“(Customer Value)

Auch bei der Bestimmung des Kundenwerts ist zwischen einer maximalen Genauigkeit (bei hohem Ressourceneinsatz) und einer Konzentration auf die wesentlichen Treiber (forschungsökonomisch vertretbar) abzuwägen. Die Herausforderung besteht darin, die Finanzströme des Unternehmens auf einzelne Kunden bzw. Segmente herunterzubrechen. Dies erfordert ein enges Zusammenwirken zwischen verschiedenen Fachabteilungen, u.a. Strategie, Marketing/Vertrieb, IT und Controlling.

Das Projekt konzentrierte sich auf die Ableitung der wichtigsten Ertrags- und Kostenkomponenten, da je nach Angebotssegment die Umsatzberechnungen sehr unterschiedlich sind: Während Kunden mit einem regionalen Verbundabonnement oder einem General-Abo einen festen Betrag für das Bahnfahren im Gültigkeitsbereich zahlen (die Anzahl der Bahnreisen schwankt), zahlen Kun-

den mit Halbtax-Abo (ähnlich zur BahnCard 50) eine Kartengebühr und einen reduzierten Fahrpreis. Andere Kunden nutzen Einzelfahrscheine. Daher war es erforderlich, in der Kundenbefragung wesentliche Kennziffern wie Fahrleistung und /oder Abo-Besitz, Klassennutzung, Entfernungsbereiche etc. zu erfassen. Andere Ertragspositionen (z.B. Drittgeschäft, Bordrestaurant, Reservierung etc.) oder Kostenpositionen (Marketing-, Servicekosten) wurden im ersten Schritt vernachlässigt, auch wenn sie grundsätzlich im Modell integrierbar sind.

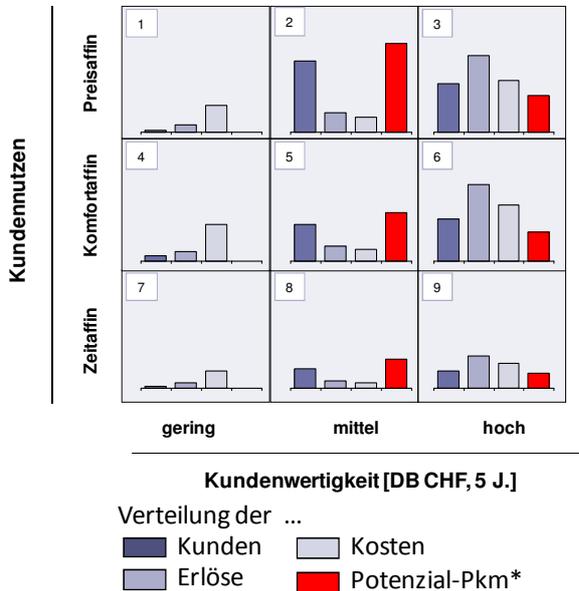
Die Kostenermittlung wurde fokussiert auf die dem Kunden zurechenbaren Produktionskosten. Hierbei wird unterschieden nach Haupt- und Nebenverkehrszeiten (hoher Kostensatz pro km bzw. niedriger Kostensatz pro km).

Auf dieser Grundlage ist ein statischer Kundenwert quantifizierbar (Deckungsbeitrag SBB), der durch eine Zusatzabfrage zur Dauer der Abo-Beziehung dynamisiert werden kann (im Projekt erfolgte eine 5-Jahresbetrachtung).

3. Festlegung der V2V-Matrix / Befüllung der Einzelsegmente

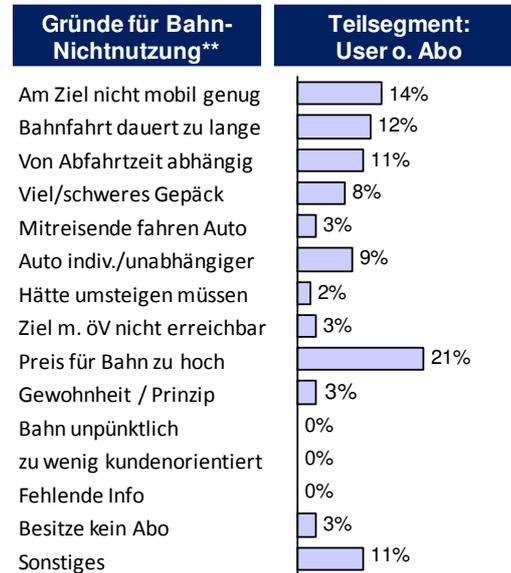
In einem 3. Schritt werden die beiden Perspektiven zusammengeführt (vgl. Abb. 4, linke Seite). Hierzu ist eine eindeutige Kunden(daten)sicht erforderlich. Die Bestimmung der Anzahl der zu bearbeitenden Segmente muss den grundsätzlichen Anforderungen genügen (ausreichende Größe, Ansprechbarkeit). Im vorliegenden Fall sind die Zieldimensionen jeweils dreifach unterteilt, es ergeben sich somit 9 Teilsegmente. Die Bedeutung der Segmente in Hinblick auf die Dimensionen Kundenanzahl, Erlöse und Kosten ist unterschiedlich stark.

Perspektive V2V-Segment: Detailanalyse



* Basis sind disponible Autoreisen (Auto genutzt, aber Bahn in Erwägung gezogen); Potenziale im GA-Segment = 0 gesetzt.

Perspektive Kundennutzen: Grundlagen für die Ableitung von Maßnahmen



** Frage: „Aus welchem Grund haben Sie sich entschieden, diese Reise (Autoreise mit Bahnerwägung) nicht mit der Bahn zu machen?“ (mehrere Antworten möglich)?“

Abb. 4: V2V-Segmente SBB und Gründe für Bahn-Nichtnutzung (Basis: Vertiefungsstudie Nov. 2012; N=7.684)

4. Fokussierung auf den Beziehungszustand

Ein wesentlicher Treiber für die Kundensegmentierung ist der Zustand der Kundenbeziehung. Bezogen auf die SBB ist insbesondere die vertragliche Bindung über die verschiedenen Abotypen (General-Abo, Halbtax-Abo etc.) relevant. Je nach Anteil der Abo-Besitzer bzw. Abo-Nichtbesitzer ist die operative Marktbearbeitung je Segment differenziert auszurichten. Dies gilt insbesondere für Upselling-Kampagnen (Nicht-Abo-Besitzer zu Halbtax-Abo zu General-Abo) und Wertschätzungs-kampagnen.

5. Potenzialanalyse

In die empirischen Studien können verschiedene weitere Fragestellungen zu anderen Themenkomplexen integriert werden. Diese Daten stehen zur ergänzenden Beschreibung der Segmente zur Verfügung und dienen u.a. der operativen Marktbearbeitung. So wurden im Projekt gezielt Mehrverkehrspotenziale analysiert (vgl. Abb. 4). Grundlage der Potenzialbestimmung ist die Abfrage von disponiblen Autoreisen (Reise mit dem Pkw, aber Bahnnutzung erwogen). Zu diesen konkreten Reisen wurde neben der Reiseweite auch der Bahn-Nichtnutzungsgrund ermittelt (vgl. Ab-

bildung 4, rechte Seite). Je nach Nichtnutzungsgrund wurden den Befragten spezifische Maßnahmen/Angebote vorgestellt, die den genannten Grund zur Bahnnichtnutzung abschwächen.

Nur die Reisen der Befragten, die bei Vorliegen der konkreten Maßnahme ihre Verkehrsmittelwahl zugunsten der Bahn ändern würden, wurden als Mehrverkehrspotenziale zugelassen. Es zeigt sich, dass Zusatzpotenziale insbesondere in den Segmenten mit mittlerem und hohem Kundenwert zu realisieren sind. Die Segmentierung liefert so je nach Segment konkrete Ansatzpunkte zur Marktbearbeitung.

6. Festlegung von Marketingmaßnahmen / Detaillierung des Segmentwissens

Zur besseren Ableitung von Marketingmaßnahmen wurden die Segmente mit ergänzenden Informationen aus anderen Studien angereichert, um eine möglichst ganzheitliche Sicht auch außerhalb des Mobilitätsverhaltens zu den einzelnen Segmenten abzubilden. Dies führte im Rahmen des Projektes dazu, dass auf Basis einer Datenfusion auch Informationen zur Mediennutzung und zum allgemeinen Konsumverhalten der SBB-Kunden generiert werden konnten.

Die gesamthaften Ergebnisse wurden in einem Booklet mit ausführlicher Beschreibung der Segmente zusammengestellt und an die Marketing-Mitarbeiter ausgeteilt. Für die Schulung der Mitarbeiter wurde ein Kurzfilm mit Vorstellung aller Segmente erstellt.

Bezüglich des Nachweises der Praxistauglichkeit bestand insbesondere die Erwartung, dass die Kundeneinordnung in die identifizierten Segmente anhand der vorliegenden empirischen Variablen im operativen CRM-System abbildbar sein soll. Anhand von Abhängigkeitsanalysen wurden Regeln zur Segmentzuordnung ermittelt, so dass die Segmentzuordnung in den operativen Systemen gewährleistet werden konnte: Jeder Kunde kann so einem Segment zugeordnet werden, so dass die Anwendbarkeit direkt gegeben ist.

7. Controlling und Feedbackschleife

Erste Analysen zur Nettoresponsemessung bestehender Dialogmarketing-Maßnahmen in der rückwirkenden Betrachtung zeigen die Vorteilhaftigkeit des V2V-Segmentierungsansatzes auf. So zeigt sich, dass bestimmte Marketingaktionen in einzelnen Segmenten unterschiedlich stark wirken (vgl. Abb. 5). Eine Konzentration der Marketingaktionen auf Segmente mit hoher Nettoresponse spart zum einen Marketingbudget bei gleichem Ertrag oder kann zu einer Ertragssteigerung führen (bei gleichem Budgeteinsatz). Daraus folgt, dass bei Kenntnis der Segmentinformationen diese analysierten Marketingaktionen anders ausgerichtet und deutliche Effizienzgewinne realisiert werden wären.

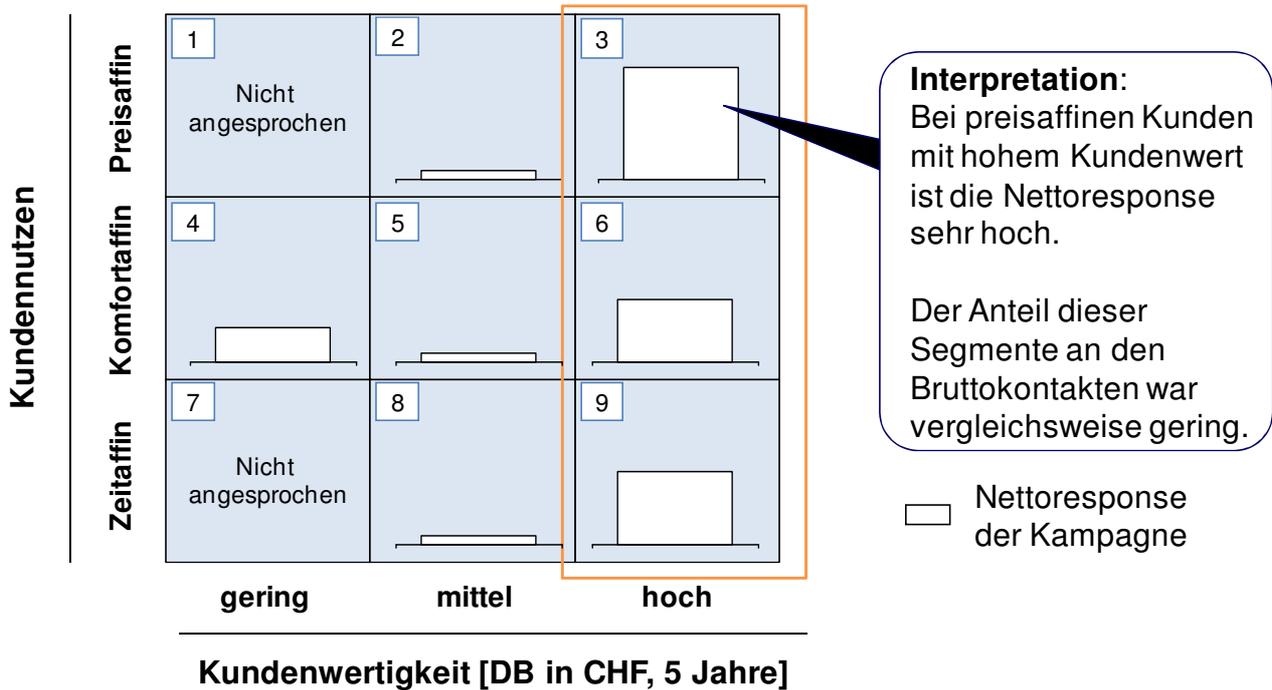


Abb. 5: Nettoresponse einer ausgewählten Marketingaktion abhängig von Segmenten

Zusammenfassung und Fazit

Am Beispiel der SBB ist erkennbar, dass die Implementierung der Value-to-Value-Segmentierung trotz vielfältiger Herausforderungen im Endeffekt Wertschöpfung in unterschiedlichen Bereichen der Organisation erbringt. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist dabei die enge Verzahnung von Marktforschung, IT (CRM), Controlling und Fachbereichen sowie ein klares Commitment der Geschäftsführung. Der mit dem Projekt verbundene Aufwand wird allerdings durch die große Akzeptanz der Segmentierung, ihre breite Anwendbarkeit und die ganzheitliche Sicht auf den Markt „belohnt“. So werden alle operativen und strategischen Marketing-Aktivitäten im Personenverkehr der SBB konsequent auf die Segmentierung ausgerichtet. Gleichzeitig wird die Grundlogik der Segmentierung in weitere Studien übertragen, so dass zum einen die Segmentierung aktuell gehalten bzw. zum anderen sukzessive um weitere Aspekte ergänzt werden kann.

LITERATUR:

Ambler, T.: Marketing and Finance: Do they face two ways? In: Thexis, Heft 3/2004, S. 57 - 59.

Böhrs, S., Hammerschmidt, M., Krämer, A., Bauer, H.: Wertgenerierung für Kunden und Unternehmen – Wie können Unternehmen Kundennutzen in Kundenwert transformieren? In: Die Unternehmung, Jg. 63 (2009), Heft 3, S. 307 - 326.

König, T.: Nutzensegmentierung und alternative Segmentierungsansätze. Wiesbaden 2001.

Krämer, A., Wilger, G., Böhrs, S.: Value-to-Value-Segmentation - Die Integration von Kundennutzen und Kundenwert als Ansatz für das Kundenmanagement. In: planung & analyse, Heft 4/2005, S. 55 - 59.

Krämer, A., Wilger, G.: Pricing in der Verkehrsmittelwahl. In: planung & analyse, Heft 2/2010, S. 44 - 48.

Krämer, A., Wilger, G.: Preis oder Leistung – Was gibt den Ausschlag in der Verkehrsmittelwahl?
In: planung & analyse, Heft 3/2013, S. 46.

SBB: Die SBB in Zahlen und Fakten 2012. Bern 2013.