

# Value-to-Value-Segmentation

## Die Integration von Kundennutzen und Kundenwert als Ansatz für das Kundenmanagement

Von Andreas Krämer, Gerd Wilger und Sandra Böhrs

erscheint in: planung&analyse 4/2005



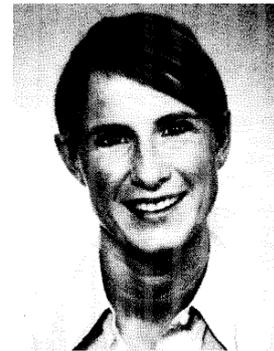
**Dr. Andreas Krämer** ist Vorstandsvorsitzender der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partner (1996-1998) und Roland Berger Strategy Consultants (1999-2000). Er ist spezialisiert auf Fragestellungen der Preisoptimierung und des Customer-Value-Managements.

[andreas.kraemer@exeo-consulting.com](mailto:andreas.kraemer@exeo-consulting.com)



**Dr. Gerd Wilger** ist Vorstand der exeo Strategic Consulting AG. Zuvor war er Berater bei Simon-Kucher & Partner (1998-2000) sowie Mitarbeiter im Preis- und Erlösmanagement der Deutschen Bahn AG (2000-2003). Er ist spezialisiert auf Fragestellungen in den Bereichen Pricing und Marktforschung.

[gerd.wilger@exeo-consulting.com](mailto:gerd.wilger@exeo-consulting.com)



**Dr. Sandra Böhrs** ist Geschäftsführerin der Cersus management consulting GmbH. Zuvor war sie verantwortlich für den Bereich Kundenbindung bei der Deutschen Bahn AG (1996-2002). Sie ist spezialisiert auf Fragestellungen im Bereich kundenorientierte Unternehmensführung und die Implementierung zugehöriger CRM-Systeme.

[sandra.boehrs@cersus.com](mailto:sandra.boehrs@cersus.com)

### **Abstract**

Die generelle Forderung nach Effizienz von Marketingmaßnahmen stellt besondere Ansprüche an Kundensegmentierungs-Ansätze. Segmentierungen, die sich am Kundenwert - und damit am Deckungsbeitrag des Unternehmens - orientieren, liefern hier eine monetäre Bewertungsgrundlage, die es ermöglicht, Marketinginvestitionen für einzelne Segmente bewertbar zu machen. Um auch die Effektivität des Kundenmanagements im Auge zu behalten, empfiehlt sich jedoch eine Verknüpfung mit nutzenorientierten Segmentierungsansätzen, die die Kundenanforderungen und -präferenzen in den Vordergrund stellen. Die Integration der beiden Perspektiven Kundenwert („value of the customer“) und Kundennutzen („value to the customer“) in einer Value-to-Value-Segmentierung liefert eine optimale Entscheidungsgrundlage für die Marktbearbeitung.

## ***Neue Anforderungen an Segmentierungen***

Die in jüngster Vergangenheit zu beobachtende stärkere Fokussierung auf die Effizienz von Marketingaktionen stellt heute immer häufiger auch herkömmliche Segmentierungsansätze in Frage. Letztendlich werden Aktivitäten daran gemessen, ob sie einen Zuwachs an Kundendeckungsbeitrag (Customer Equity) erwirtschaften und wie stark dieser Effekt ist. Ambler (2004, S. 57) führt dazu aus: „...marketers now understand that budgets will no longer be approved without some rationale about the impact on the bottom line.“ 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.

Andere Autoren räumen im Hinblick auf eine Marktsegmentierung der kundenwertorientierten Segmentierung gar den Vorrang vor allen anderen Segmentierungsansätzen ein: „Soll der Kunde wirklich das Maß aller Dinge sein, dann sind neue kundenwertorientierte Segmentierungen erforderlich. Und dann gilt es, die resultierenden Kundengruppen laufend zu beobachten – anhand [...] Kriterien wie Umsatzentwicklung, Loyalität, Cross-Selling, Kosten der Neukunden-Akquisition“ (Dudenhöffer 1997, S. 108).

## ***Die Kundenwert-Segmentierung – eine „Marketing-Revolution“?***

Trotz der überzeugenden Argumente für eine ausschließliche Kundenwertsegmentierung wirft dieser Ansatz eine Reihe von offenen Fragen auf, die hier kurz beschrieben werden sollen:

- Messverfahren: Die Berechnung des Kundenwertes erfordert in der Praxis eine Reihe von Informationen. Bei eingehender Untersuchung der zahlreichen Interpretationen des Begriffes Kundenwert zeigt sich, dass bislang keine einheitliche Definition gefunden wurde. Dies ist nicht zuletzt auch in den unterschiedlichen Instrumentarien zur Messung des Kundenwertes begründet, welche einerseits monetäre Verfahren, andererseits nicht-monetäre Verfahren unterscheiden. Im Sinne einer zahlengetriebenen Entscheidungsfindung stellen die monetären Ansätze das beste Instrumentarium dar. Hierzu zählt neben den statischen Verfahren der Umsatz- bzw. Deckungsbeitragsanalyse auch die Methode des Customer-Lifetime-Value, welche den gesamten Kundenlebenszyklus zu Grunde legt.

- Der tatsächliche Einsatz des Kundenwertansatzes bleibt trotz seiner theoretischen Überlegenheit bisher in der unternehmerischen Praxis hinter den Erwartungen zurück. Dies ist eng mit den hohen Anforderungen an die Informationsbeschaffung auf kundenindividueller Ebene verknüpft. Allerdings scheint dieses Problem im Rahmen der fortschreitenden Kundenbindungs- und CRM-Programme sowie leistungsfähiger Software zunehmend lösbar.
- Eine fundamentale Einschränkung der Kundenwert-Segmentierung besteht jedoch darin, dass sie keine Handlungsanweisungen zur Marktbearbeitung geben kann. Der Kundenwert ist an sich eine rein deskriptive Größe, die sich allerdings gerade für das Controlling von Marketingmaßnahmen anbietet. Offen ist aber, wie der Kundenwert erhöht werden kann.

Die sinnvolle Anwendung einer Kundenwert-Segmentierung muss daher Antworten auf diese Fragestellungen liefern.

### ***Die Erweiterung des Kundenwertes um den Kundennutzen***

Zielsetzung muss es daher sein, im Rahmen des Kundenmanagements einen Ansatz zu wählen, der sowohl die Effektivität als auch die Effizienz der Kundenbearbeitung im Auge behält (vgl. Abb. 1). Dieses kann durch die Integration einer weiteren Wertperspektive - nämlich die des Kundennutzens - gelingen. Hierbei drückt der Kundennutzen den Wert einer Leistung aus Kundensicht aus. Mit der Kombination der beiden Wertperspektiven des „Value to the Customer“ und des „Value of the Customer“ kann ein ganzheitlicher Ansatz zum Kundenmanagement entwickelt werden:

- 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.

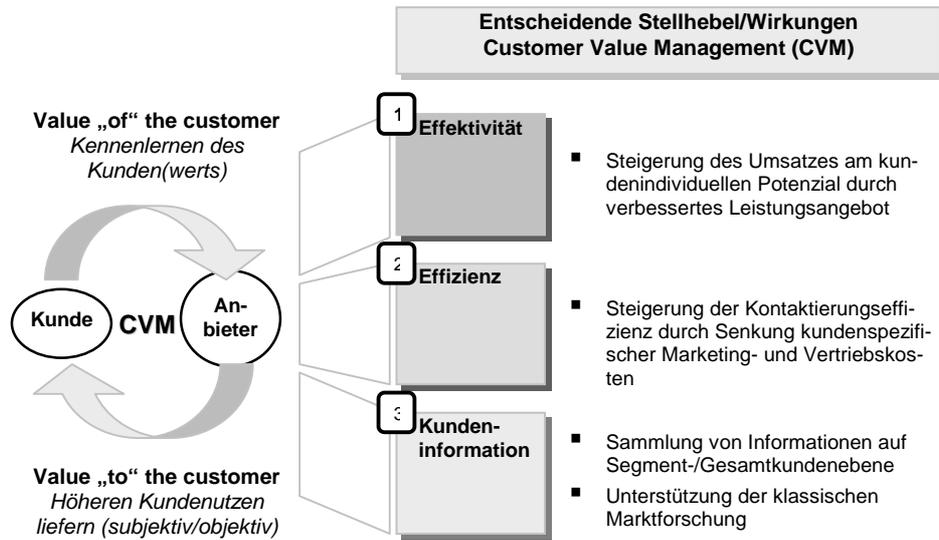


Abb. 1: Wirkungskreislauf und Stellhebel eines Customer Value Managements

Wenn Marketing bedeutet, Produkte und Dienstleistungen so zu entwickeln, dass sie den Bedürfnissen der Konsumenten gerecht werden, liegt eine Analyse der Konsumentenpräferenzen und die Einordnung der Nachfrager in Gruppen mit homogenen Bedürfnissen auf der Hand. In der Marketingforschung sind hierzu eine Reihe von Instrumentarien entwickelt worden, die sich hinsichtlich des Aufwandes bei der Messung und bezüglich der Validität der Ergebnisse unterscheiden. Diese sollen an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden.

Die Tatsache, dass die Nutzen- und die Kundenwert-Segmentierung von unterschiedlichen Perspektiven ausgehen, beinhaltet nicht zwingenderweise einen Zielkonflikt („welche ist die vorzüglichere Segmentierung“). Vielmehr liefert die Zusammenführung der beiden Dimensionen Vorteile für das strategische und operative Marketing (vgl. Abb. 2). Sie ist an der Maxime von Rigby, Reichheld und Schefter (2002, S. 103) orientiert: „Start by figuring out which customers you want to build relationships with and which you don't. Every customer has different needs and wants as well as different current and potential value to your company. ... Segmenting will help to clarify the appropriate response...“.

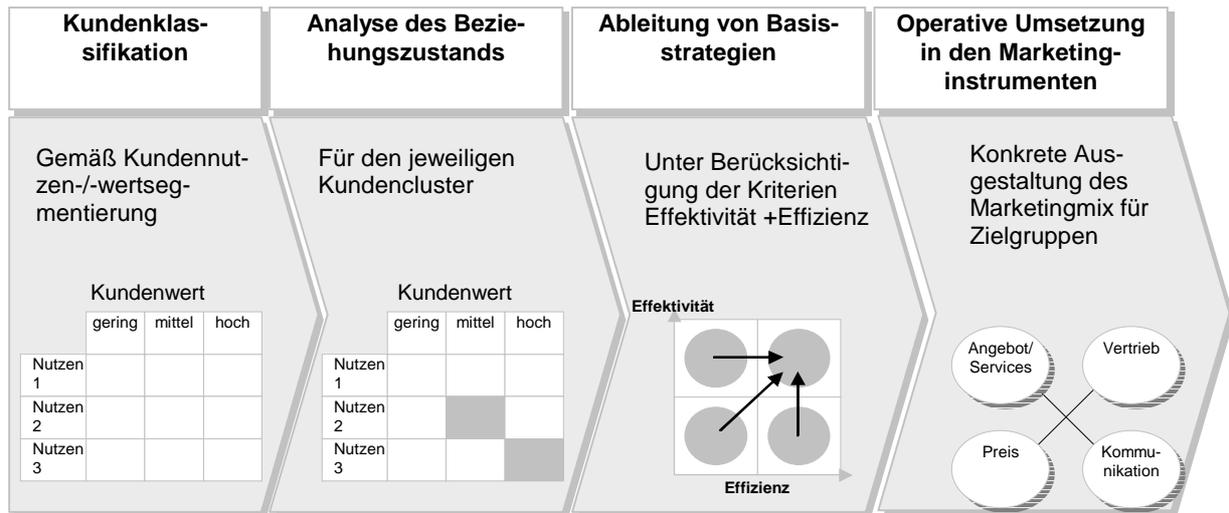


Abb. 2: Zusammenführung der Segmentierungsansätze und darauf aufbauende Analyse und Umsetzungsmaßnahmen

Liegt eine ausreichende Operationalisierung der Konstrukte Kundennutzen und Kundenwert vor, ist wie in Abbildung 2 dargestellt vorzugehen:

- **Kundenklassifikation:** Eine Matrix aus Kundenwertigkeit und -benefits liefert Antworten auf die Frage, welchen Beitrag die einzelnen Segmente zur unternehmerischen Wertschöpfung liefern und wie die Kundenanforderungen in Abhängigkeit von der Kundenwertigkeit variieren.
- **Analyse des Beziehungszustandes in den Segmenten:** Der Schwerpunkt liegt in der Untersuchung der einzelnen Kundenwerttreiber, d.h. den Determinanten des Kundenwertes. Ziel ist es, nach Identifikation der Schwachstellen bezüglich der spezifizierten Kundenwerttreiber gezielte Veränderungen zur Werterhöhung anzustreben. Dies kann zum einen gelingen, indem die kundenbezogenen Erlöse gesteigert, oder zum anderen die mit der Kundenbeziehung in Zusammenhang stehenden Kosten gesenkt werden.
- **Ableitung strategischer und operativer Marketingmaßnahmen:** Je nach untersuchtem Klassifizierungsfeld werden auf Basis der Informationen durch die Nutzensegmentierung und die Kundenwertsegmentierung inhaltliche Strategien erarbeitet. Zu beachten ist in dieser strategischen Steuerungsphase insbesondere die Ressourcenallokation für eine erforderliche Kundenpriorisierung, aber auch die Allokation der Mittel für unterschiedliche Marketing- und Vertriebskonzepte. Letztendlich wird in dieser Phase die Frage beantwortet, in welche Kundensegmente das Unternehmen investieren sollte und mit welchen Maßnahmen bzw. in welcher Form die getätigten Investitionen zur Steigerung des Kundenwertes beitragen.
- Auf dieser Basis ist auch ein Effizienzcontrolling der Marketing-Maßnahmen möglich. Letztendlich werden Aktivitäten daran gemessen, ob sie zu einem

Zuwachs an Customer Equity führen und wie stark dieser Effekt ist (vgl. Rust, Zeithaml und Lemon (2004, S. 117).

### ***Anwendungsbeispiel aus dem Verkehrsdienstleistungsbereich***

Die Messung der Dimension Kundennutzen erfolgte in Anlehnung an eine Ende der 1990er Jahre durchgeführte Studie zur Benefit-Segmentierung im Fernverkehr der Deutschen Bahn AG. Hierbei wurden als Basisnutzen Preis, Zeit und Komfort im Hinblick auf die Verkehrsmittelwahl eruiert. Für die vorliegende Anwendung wurden diese Nutzensegmente mit Hilfe eines modifizierten Konstantsummenansatzes reproduziert (Krämer, Wilger, Dethlefsen, 2001).

Als Kriterium der Kundenwertermittlung kam letztlich der Jahresumsatz zur Anwendung, da im Bereich der schienengebundenen Verkehrsdienstleistungen durch den hohen Fixkostenanteil eine starke Korrelation mit dem Deckungsbeitrag unterstellt werden kann. Der Umsatz pro Kunde wurde auf Basis der Kundenangaben zur Reishäufigkeit, durchschnittlicher Reisedistanz und genutzter Ermäßigungsart bzw. Reiseklasse ermittelt (Böhrs, 2004, S. 145 ff.). Auf der Basis der vereinfachten Erhebungsform zur Nutzensegmentierung und Berechnung der Jahresumsätze im Personenverkehr der Deutschen Bahn AG kann eine Zusammenführung der Dimensionen Kundennutzen – abgebildet durch die Segmente der Preis-, Zeit- und Komfortorientierung – und der Dimension Kundenwertigkeit (abgebildet durch drei Umsatzklassen) erfolgen. Das so gebildete Kundenportfolio zeigt die Abbildung 3.

Durch die Kombination der beiden Dimensionen (jeweils dreifach gegliedert) ergeben sich neun Zellen, die unterschiedlich besetzt sind. Für die Zellen sind jeweils die Anteile am Umsatzcluster, an allen Befragten sowie die Anteile am Gesamtumsatz dargestellt (vgl. Abb. 3). Für das operative Marketing der DB lassen sich aus der Kundenwert-Kundennutzen-Segmentierung mehrere Instrumentarien ableiten, unter anderem:

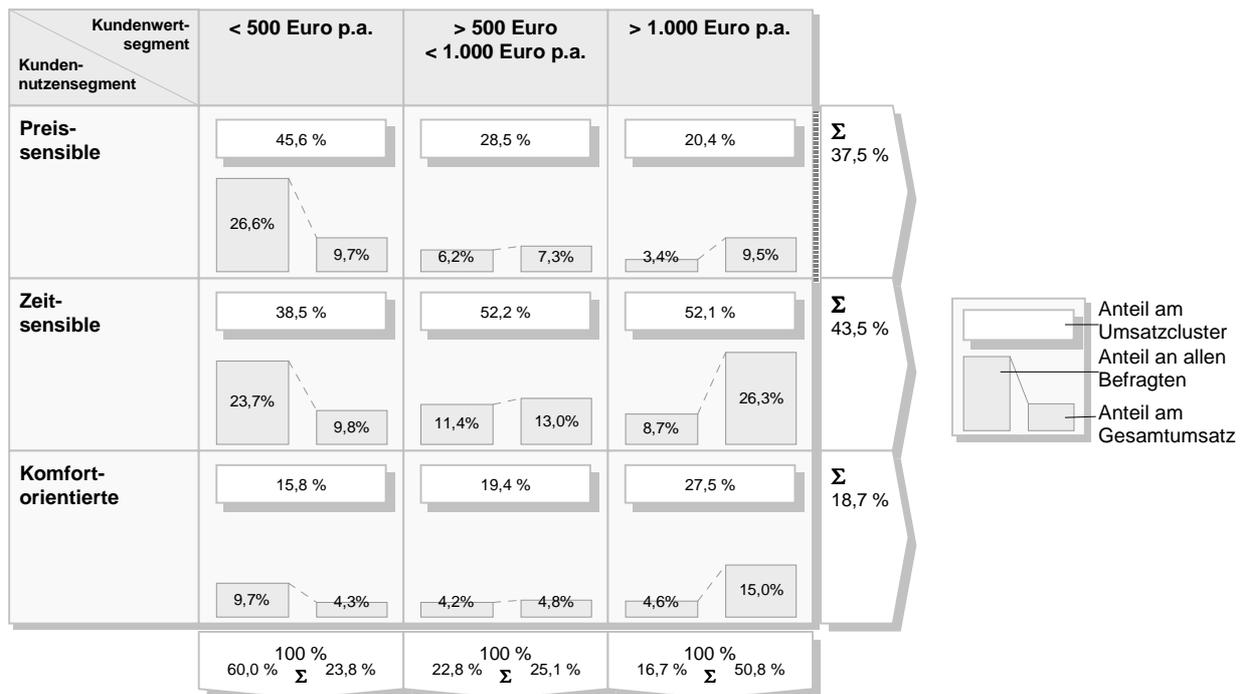


Abb. 3: Kundennutzen-Kundenwert-Matrix am Beispiel Verkehrsdienstleistung (Quelle: Böhrs (2004))

- Aufbau eines Serviceprogramms für „High Yield-Kunden“: Kunden mit einem Jahresumsatz von mehr als 1.000 EUR zeichnen sich insbesondere durch eine hohe Zeit- und Komfortsensitivität aus. Dem Rechnung tragend bietet die DB seit 2003 mit bahn.comfort ein Vielfahrerprogramm, welches den besonderen Ansprüchen dieses Segmentes gerecht werden soll.
- Einen besonderen Komfort- und Transaktionskostenvorteil haben insbesondere Reisende mit BahnCard durch die Einführung des City-Tickets, welches in der Zielstadt der Reise eine kostenlose Nutzung des ÖPNV ermöglicht.
- Preisaktionen für „Low User“: Kunden mit geringem Jahresumsatz (unter 500 EUR p. a.) sind im Durchschnitt besonders preissensibel. Insbesondere seit 2004 bietet die Bahn daher zeitlich befristete Preisangebote für preissensible Wenigfahrer an – aktuelles Beispiel ist hier Sommer-Spezial, ein Pauschalpreis ab 29 EUR pro einfache Fahrt.

### Anwendung in der Verlagsbranche

Der Kundenwert eines Käufers von Büchern, Zeitschriften oder Zeitungen richtet sich im Wesentlichen nach dem durchschnittlichen Umsatz pro Kauf und seiner Kauffrequenz. Bei Abonnenten in der Verlagsbranche müssen zusätzlich die Kostenparameter zur Neukundenakquise - z. B. die Prämien zur Gewinnung von neuen Abonnenten - berücksichtigt werden. Als exemplarisches Beispiel wird daher im folgenden eine Value-to-Value-Segmentation für Abonnenten einer Tageszeitung dargestellt.

Da der Umsatz von Zeitungs-Abonnenten pro Jahr weitestgehend konstant und iden-

tisch für alle Kunden ist, von Ausnahmen wie z.B. Studenten-Rabatten abgesehen, wird der Kundenwert maßgeblich durch die Dauer der Kundenbeziehung determiniert. So lassen sich für eine Tageszeitung beispielsweise die drei Kundenwert-Segmente „Neue Bestandskunden im ersten Jahr der Kundenbeziehung“, „Bestandskunden mit 2 bis 5 Jahren Kundenbeziehung“ und „Bestandskunden mit mehr als 5 Jahren Kundenbeziehung“ unterscheiden.

Die Nutzensegmente der Abonnenten ergeben sich aus den Anforderungen an eine Tageszeitung, die sich aus inhaltlichen Kriterien der Zeitung (Aktualität der Berichte, Lokaler und regionaler Bezug, Neutralität der Berichterstattung), aber auch aus preislichen Nutzenkomponenten ableiten lassen. Abbildung 4 zeigt die Verteilung der Kundenwert-Kundennutzen-Segmente. Zusätzlich zu den Präferenzdaten wurden Informationen zur Kundenzufriedenheit und zu den Wechselabsichten erhoben, um eine klare Analyse des Beziehungszustands der Segmente zu ermöglichen.

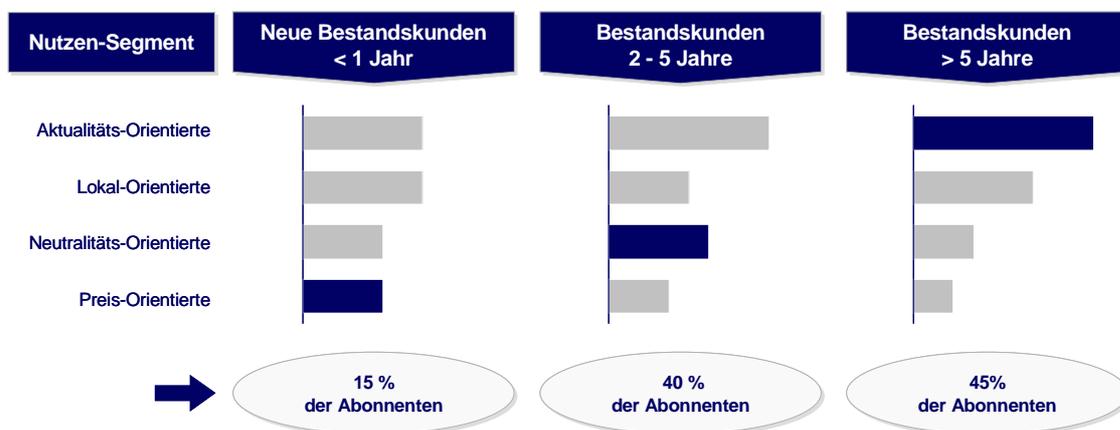


Abb. 4: Value-to-Value-Segmentation bei Abonnenten einer Tageszeitung

Auf Basis der vorliegenden Kundensegmentierung lassen sich folgende Erkenntnisse für die Marktbearbeitung ableiten:

- Gerade bei den langjährigen Bestandskunden ist der Anteil der Aktualitäts-Orientierten verhältnismäßig hoch. Zur Bindung dieser höherwertigen Kunden ist die Aktualität der Berichterstattung demnach das wichtigste Kriterium.
- Der Wunsch nach einer möglichst neutralen und glaubwürdigen Berichterstattung ist im Segment der Bestandskunden mit 2 bis 5 Jahren Kundenbeziehung besonders stark ausgeprägt. Neutralität ist hier ein Zufriedenheitstreiber und somit eine wesentliche Voraussetzung zum weiteren Bestand der Kundenbeziehung.
- Der Anteil der Preis-Orientierten ist bei den neuen Bestandskunden mit 20 % (=3% von 15%) doppelt so hoch wie bei den Bestandskunden mit mehr als 5 Jahren Kundenbeziehung (10% = 5% von 45%) - preisliche Anreize greifen demnach eher im Segment der neuen Bestandskunden. Gleichzeitig relativiert

dieses Ergebnis den Glauben, neue Kunden seien nur durch erhebliche Preisnachlässe bzw. erhebliche Prämienleistungen zu gewinnen - da andere Nutzenkomponenten eine wesentlich höhere Bedeutung haben.

### ***Zusammenfassung und Fazit***

Vor dem Hintergrund verstärkter Effektivitäts- und Effizienzanforderungen an Marketingaktivitäten bietet die Value-to-Value-Segmentation einen Lösungsansatz, welcher

- über die Kundenwert-Perspektive die monetäre Bewertung von Marketing-Aktionen ermöglicht und somit eine effiziente Marktbearbeitung sichert.
- durch die Einbeziehung der Kundennutzen-Segmente die Kundenanforderungen nicht aus den Augen verliert und somit die Effektivität der Marktbearbeitung garantiert.
- über die Kombination der Dimensionen „value of the customer“ und „value to the customer“ die Informationsbasis für Marketingentscheidungen verbessert.

Der entwickelte Ansatz zur Value-to-Value-Segmentierung hat in unterschiedlichen Anwendungen die Praxistauglichkeit bewiesen und stellt ein Instrument für effektives und effizientes Marketing dar. Die Leistungsfähigkeit des Ansatzes hängt u.a. davon ab, ob und inwieweit die Marktforschung und das interne Controlling die Informationsbasis für die Berechnungen liefern können und ob die Marketingabteilung und das Unternehmen die Wertphilosophie mittragen.

## **LITERATURVERZEICHNIS**

Ambler, T. (2004): Marketing and Finance: Do they face two ways? Thexis, Heft 3, S. 57–59.

Böhrs, S. (2004): Customer Value Management: Die Integration von Kundenwert und Kundennutzen als Marketingansatz im Verkehrsdienstleistungsbereich, Mannheim.

Dudenhöffer, F. (1997): Was tun, wenn Produkthelden sterben, in: Harvard Business Manager, Heft 3, S. 100-109.

Kling, O., Wilger, G., Krämer, A. (2004): Kundenwert-Analysen für Verlage - Wie wertvoll ist ein Kunde für einen Verlag? planung&analyse, Heft 5, S. 50 – 53.

Krämer, A. / Wilger, G. (1999): Messung von vielschichtigen Kundenpräferenzen mit-

tels Conjoint Measurement, in: planung&analyse, Heft 5, S. 50-56.

Krämer, A., Keck, C., Tien, M. (2001): Preisreduktion oder Serviceverbesserung? Strategische Entscheidungen in Richtung CRM nach dem Fall des Rabattgesetzes und praktische Umsetzung anhand eines Conjoint-Fallbeispiels, in: planung&analyse, Heft 2, S. 56-62.

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&analyse, Heft 6, S. 74-79.

Rigby, D.K., Reichheld, F.F., Scheffer, P. (2002): Avoid the four perils of CRM. Harvard Business Review, Vol. 81, S. 101 – 109.