



# KUNDENSEGMENTE

Verschiedene Ansätze dienen verschiedenen Zwecken

## Ihre Herausforderung:

- ? Welche **Möglichkeiten Segmente** zu bilden gibt es?
- ? Wie unterscheiden sich diese **Segmentierungs-Ansätze** voneinander?
- ? Welchen **Nutzen** haben die unterschiedlichen Arten der Segment-Bildung?



## Unsere Lösung:

Eine **Segmentierung** ist im ersten Schritt nur eine Unterteilung des Kundenstammes in unterschiedliche Gruppen. Je nach dem, welche Ziele die Segmentierung verfolgt, muss zwischen mehreren Möglichkeiten zu segmentieren gewählt werden. Wir unterstützen Sie bei der Auswahl und Umsetzung des für Sie besten Verfahrens.



## Ihr Nutzen:

- ✓ Sie können den für Ihr Problem **geeigneten Segmentierungsansatz auswählen**.
- ✓ Sie können diese Segmentierung selbständig oder mit Unterstützung **umsetzen**.
- ✓ Durch den Einsatz dieses Ansatzes **optimieren Sie Ihre Kundenansprache**.



Sie wollen mehr wissen? Sprechen Sie uns an!

**mar,an,con**  
Gesellschaft für Marketing, Analyse und Consulting mbH

## Kundensegmente – verschiedene Ansätze dienen verschiedenen Zwecken

Segment bedeutet zunächst einmal nichts anders als „Ausschnitt, Teil eines Ganzen“. In Bezug auf Kunden eines Unternehmens handelt es sich um Kundengruppen als Teil der gesamten Kundschaft. Diese Kunden dieser Kundengruppen haben ein oder mehrere Merkmale gemeinsam, aufgrund derer die Kunden einer der Kundengruppen zugeordnet werden.

Diese Merkmale bzw. Kriterien, nach denen die Kundensegmente gebildet werden, lassen sich – je nach Zweck dieser Segmente – auf verschiedene Weise bilden. Im Folgenden werden einige Möglichkeiten dargestellt, die Marketing verwendet werden. Es wird erläutert, wie die Segmentbildung erfolgt und welche Ziele mit diesen Segmenten verfolgt werden. Betrachtet werden:

- Segmente im Kundenwanderungsmodell, das die Kunden in Interessenten, Neukunden, Bestandskunden und inaktive Kunden einteilt.
- Segmente einer Kundensegmentierung, bei der auf Basis statistischen Clusteranalyse Kunden aufgrund ihres Verhaltens in unterschiedliche Segmente unterteilt werden.
- Segmente des RFM-Modells, bei dem die Kunden auf Basis der Kernindikatoren Recency, Frequency und Monetary Value in jeweils mehrere Klassen unterteilt werden.

## Kundenwanderungsmodell – Entwicklung der Segmente zeigt Handlungsbedarf auf

Das Kundenwanderungsmodell unterteilt die Kunden entlang des **Kundenlebenszyklus** in verschiedene Stadien: Interessenten, Neukunden, Bestandskunden und inaktive Kunden. Zur Abgrenzung dieser Stadien sind verschiedene Definitionen möglich; eine übliche ist die folgende, die nur auf die Kaufdaten der einzelnen Kunden zurückgreift:

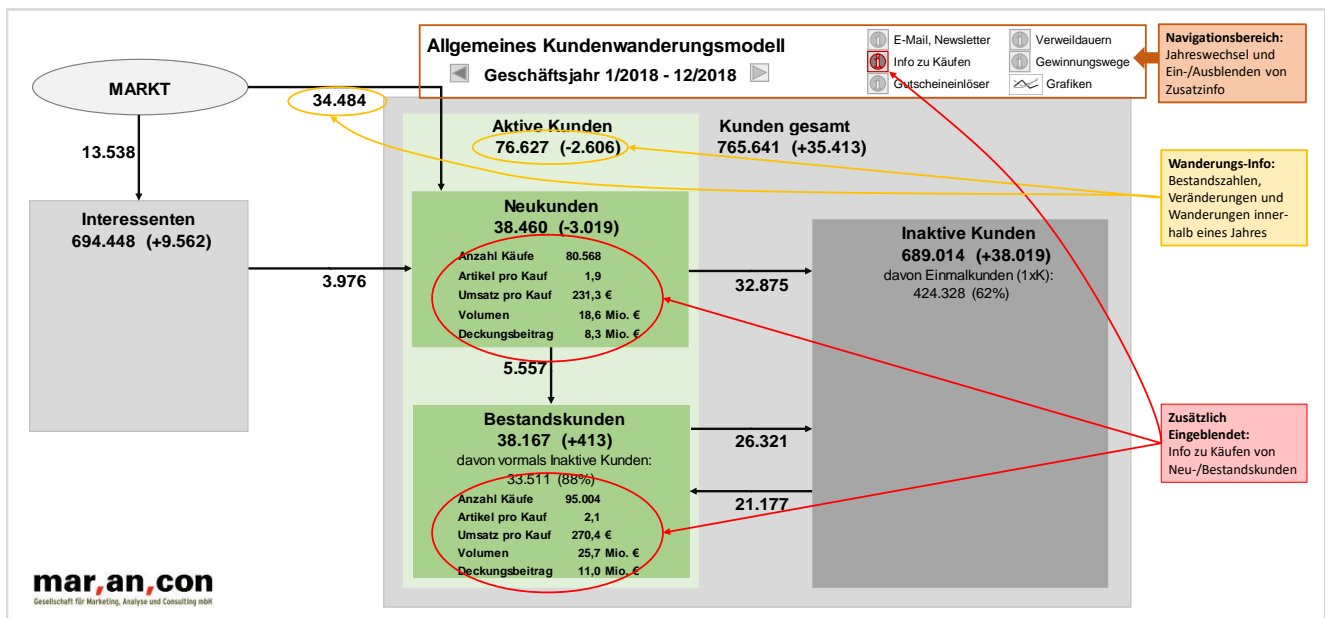
- **Interessenten** sind in der Datenbank des Unternehmens vorhandene Personen, die noch keinen Kauf getätigt haben, z.B. reine Newsletter-Bezieher, Erstkauf-Stornierer oder Anforderer von Informationsmaterial.
- **Neukunden** sind Kunden, deren erster (nicht stornierter) Kauf noch nicht lange her ist. Als Zeitspanne dieses Aktivitätszeitraums, innerhalb dessen ein Kunde ohne weiteren Kauf als aktiver Kunde gilt, wird häufig ein Jahr verwendet. Je nach Kaufzyklus der gekauften Produkte sind auch andere Zeitspannen denkbar, beispielsweise 3 Monate für einen Getränkeshändler oder 2 Jahre für einen Optiker.
- **Bestandskunden** sind Kunden, deren erster Kauf länger als der Aktivitätszeitraum (z.B. 1 Jahr) zurückliegt, die aber innerhalb des aktuellen Aktivitätszeitraums erneut gekauft haben. Auch diese Kunden sind aktive Kunden, aufgrund der schon länger andauernden Kundenbeziehung werden sie nicht als Neukunden, sondern als

Bestandskunden angesehen. Bestandskunden haben stets mindestens zwei Kaufvorgänge.

- **Inaktive Kunden** sind Kunden, die im aktuellen Aktivitätszeitraum keinen Kauf mehr hatten, deren letzter Kauf also um mehr als z.B. 1 Jahr zurückliegt. Hier geht man davon aus, dass sie zumindest vorübergehend zum Wettbewerb abgewandert sind und dass ein erneuter Kauf in der Regel besondere Reaktivierungsbemühungen erfordert.

Das sog. Kundenwanderungsmodell zeigt auf, wie viele Kunden diesen stadienbezogenen Segmenten zu einem bestimmten Zeitpunkt angehören und wie sie sich von Zeitpunkt zu Zeitpunkt zwischen diesen Segmenten bewegt haben (vgl. Abb. 1). Das Kundenwanderungsmodell hat vor allem einen **strategischen Nutzen** aus der „Vogelperspektive“: Es zeigt auf, wie groß der Kundenstamm ist und wie er sich entwickelt.

Daneben werden einzelne Bewegungen besonders betrachtet: Wie entwickelt sich die Neukundengewinnung, wie viele der Neukunden können dauerhaft im aktiven Kundenstamm gehalten werden, wie gut gelingt die Reaktivierung Inaktiver? Ergeben sich hier deutliche Verschlechterungen gegenüber früher, zeigt dies **strategischen Handlungsbedarf** auf. Hier sollte mit geeigneten Maßnahmen gegengesteuert werden, deren Erfolge sich dann hoffentlich in der Zukunft im Kundenwanderungsmodell abzeichnen.



**Abbildung 1:** Grundinformation des Kundenwanderungsmodells mit eingeblendeten Kauf-Informationen. Es wird deutlich, dass hier Neukunden mehr als 50% der aktiven Kunden ausmachen, diese aber schwächere Kaufwerte haben als die Bestandskunden.

## Kundensegmentierung – Erfahren, wie die Kunden ticken

Ziel der Kundensegmentierung ist es, zu verstehen, in welche homogenen Gruppen die Kundschaft sich aufgliedert und wie diese einzelnen Gruppen in Bezug auf ihr **Kundenverhalten** ticken. Basis der Segmentierung ist eine Aufbereitung möglichst verschiedener Daten auf Kundenebene. Hierzu zählt nicht nur, wann die Kunden gekauft haben, sondern auch wie viel sie ausgegeben haben und vor allem, was sie konkret gekauft haben. Daneben sind Kundenstammdaten wichtig (z.B. Alter, Geschlecht, Gewinnungsweg), aber auch Kaufkanäle, Bezahlmethoden, die Nutzung von Gutscheinen sowie das Storno- und Retourenverhalten. Auch die Öffnung und das Klicken auf E-Mails kann von Interesse sein, ebenso wie das Surfverhalten auf der Webseite bzw. im Webshop.

Aus allen diesen auf Kundenebene zusammengeführten Informationen wird dann mit Hilfe einer **statistischen Clusteranalyse** ermittelt, wie viele Segmente unterschieden werden sollten und wie sich diese Segmente voneinander abgrenzen. Dabei sucht das Verfahren nach einem guten Kompromiss zwischen der Homogenität und der Anzahl der Segmente, wobei die Homogenität mit der Anzahl der Segmente naturgemäß besser wird. Andererseits sollte jedoch die Anzahl der Segmente nicht zu groß sein, damit die Segmente übersichtlich bleiben und praktisch nutzbar sind.

Der Nutzen der Segmentierung besteht zunächst darin besser zu verstehen, wie sich die Kundschaft zusammensetzt und welche unterschiedlichen

Verhaltensweisen in den einzelnen Gruppen vorkommen. So tickt ein Kunde in einem Schnäppchenjäger-Segment, wo häufig im Sonderangebot gekauft wird und Gutscheine eingesetzt werden, völlig anders als in einem trendigen Segment, wo modische, aktuelle und hochpreisige Artikel gekauft werden. Hier sind die Angebote, Argumentationen, aber möglicherweise auch die relevanten Kommunikationskanäle völlig andere. Zu einem besseren Verständnis der Segmente kann es nützlich sein, die Segmente anhand der beiden wesentlichen Segmentierungs-Dimensionen in einer zweidimensionalen Ebene abzutragen (vgl. Abb. 2). So wird deutlich, welche Segmente sich ähnlich sind und zwischen welchen die deutlichsten Unterschiede liegen.

Die Segmentierung eröffnet damit die Chance, sich von der Kommunikations-Gießkanne zu verabschieden und durch Segment-spezifische Kommunikation mehr Relevanz zu schaffen. Die Beschreibungen typischer Segment-Vertreter in Form von **Personas** können genutzt werden, um die Kommunikation auf diese Personas auszurichten. Dies betrifft die Auswahl der präsentierten Angebote, die Vorteilsargumentation, aber auch das Timing, die Kanalwahl und die Gestaltung des Mediums. Dem Schnäppchenjäger-Segment werden also preislich reduzierte Artikel präsentiert; dies erfolgt in auf einen Rabatt-Gutschein zugeschnittenen Kreationen, z.B. als E-Mail wo er den Gutschein per Click direkt einlösen kann. Für den

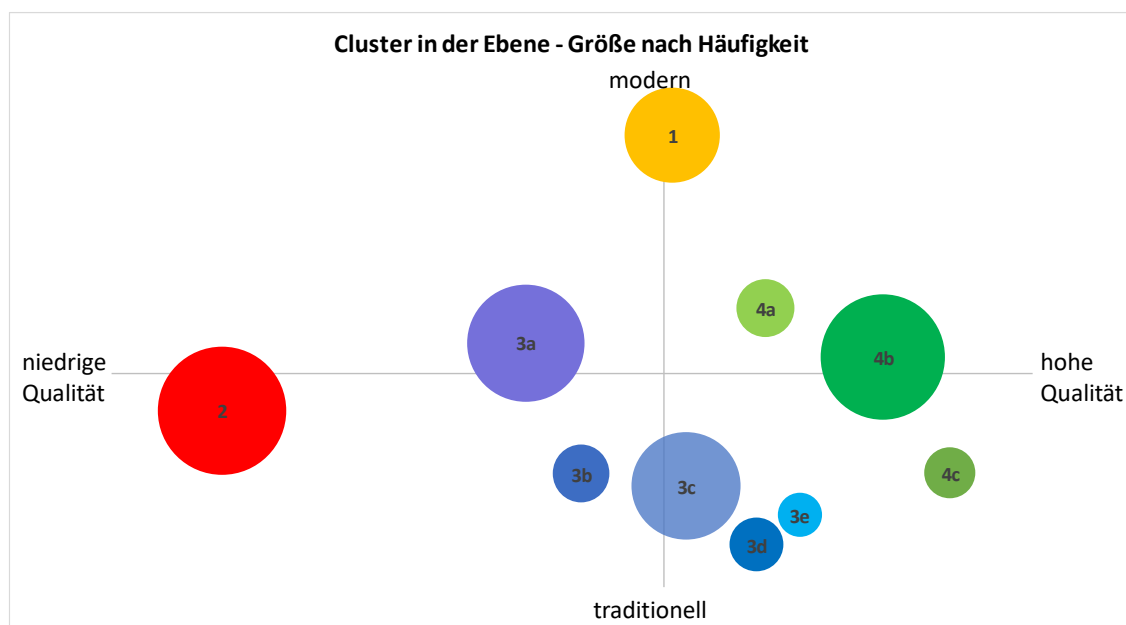
Käufer hochwertiger Trendartikel müssen die Kreationen die für ihn interessanten Produkte attraktiv in Szene setzen, wobei durchaus ein hochwertiges Mailing in Frage kommen kann.

Wenn die Segmentierung jeden Kunden einem der Segmente zuordnet, kann dies zur **Kundenselektion** genutzt werden, sodass die Schnäppchenjäger-Kreation tatsächlich nur an die Kunden geht, die dem Schnäppchenjäger-Segment angehören. Dadurch wird die Kommunikation für den Kunden relevanter, was sich positiv auf die Effizienz der Kommunikation auswirkt.

Dabei sollte die segmentspezifische Selektion durch weitere Kriterien ergänzt werden, denn normalerweise werden sich in allen Segmenten gute und weniger gute Kunden finden, wenn auch in unterschiedlicher Zusammensetzung. Auch wenn das Segment der hochwertigen Trendartikel-Käufer tendenziell bessere Kunden enthalten dürfte als dasjenige der Schnäppchenjäger, können auch in dem hochwertigen Segment weniger gute Kunden enthalten sein. Dies ist beispielsweise dann der Fall,

wenn der letzte Kauf eines Trendartikels bei einem Kunden schon lange zurückliegt und mit dieser großen Recency die Chance für einen Wiederkauf eher gering zu bewerten ist. Für welche Kunden innerhalb eines Segments der Anstoß erfolgversprechend ist, lässt sich mit einer RFM-Segmentierung (s.u.) oder auch mit einem geeigneten Scoring festlegen.

Die oben beschriebene auf das Kundenverhalten bezogene Segmentierung lässt sich auch mit dem Kundenwanderungsmodell kombinieren. So kann man das Kundenwanderungsmodell auch segment-spezifisch betrachten und danach schauen, ob sich Unterschiede zwischen den Segmenten feststellen lassen. So kann z.B. die Kundenreaktivierung bei Schnäppchenjägern besser funktionieren als bei den Käufern hochwertiger Trendartikel, was darauf hindeutet, dass es bei letzteren Kunden an einer geeigneten Kommunikation mangelt, mit der sich dieses Segment zu einem Wiederkauf bewegen lässt.



**Abbildung 2:** Darstellung von vier Clustern (die in insgesamt 10 Subcluster zerfallen) in der zweidimensionalen Ebene. Die Achsen definieren die Qualitätsorientierung der Kunden sowie das Gegensatzpaar traditionell-modern.

## RFM-Segmente – Einfache Kriterien zur Beurteilung der Kundenqualität

Die Einteilung der Kunden in die Aktivitätssegmente des Kundenwanderungsmodells ist eine sehr grobe Einteilung in an den Stadien des Kundenlebenszyklus orientierten Segmenten. Diese orientieren sich im Wesentlichen am Datum des letzten Kaufs, d.h. der **Recency**.

Will man gute von weniger guten Kunden unterscheiden, reicht diese Einteilung nicht aus und sollte weiter verfeinert werden. Zur Beschreibung der Kundenqualität kann es sich anbieten, nicht nur zwei Recency-Klassen zu unterscheiden (Hat innerhalb des Aktivitätszeitraums von z.B. einem Jahr

gekauft bzw. der letzte Kauf liegt länger als der Aktivitätszeitraum zurück), sondern nach dem letzten Kaufzeitpunkt beispielsweise fünf Recency-Klassen zu unterscheiden.

Die Erfahrung zeigt, dass für die Qualität eines Kunden nicht nur die Recency, sondern auch andere Kenngrößen wichtig sind. Hierzu gehören vor allem die **Frequency** (Wie oft hat ein Kunde schon gekauft?) und der **Monetary Value** (Wie viel Geld hat er bei seinen bisherigen Käufen ausgegeben?).

Unterteilt man die Kunden auch hinsichtlich dieser Merkmale in jeweils 5 Gruppen A-E, so erhält man in der Kombination insgesamt  $5 \times 5 \times 5 = 125$  RFM-Segmente. Die beste Kundenqualität hätten demnach AAA-Kunden, die bei jedem der drei Kriterien in der besten Gruppe „A“ liegen. Die schlechteste Kundenqualität haben die EEE-Kunden, der überall in der schlechtesten Gruppe „E“ eingeordnet sind.

Eine Anordnung nach Kundenqualität für die dazwischen liegenden Kunden kann man erzeugen, indem man für die Stufen A-E Punktwerte vergibt (A=5, B=4, C=3, D=2, E=1) und diese dann über die drei RFM-Kriterien Recency, Frequency, Monetary Value aufaddiert (vgl. Abb. 3). Ein ABC-Kunde käme demnach ebenso wie ein BBB-Kunde auf 12 von 15 möglichen Punkte.

Um über eine Selektion für eine Aussendung zu entscheiden, kann man für ein vergleichbares Mailing in der Vergangenheit die Responsequoten, Umsätze, Deckungsbeiträge für die RFM-Segmente berechnen. Man kann dann für die einzelnen RFM-Dimensionen, für die aggregierten Punktwerte oder auch für die einzelnen RFM-Kombinationen untersuchen, für welche RFM-Segmente sich die Aussendung lohnt und für welche nicht. Hieraus ergibt sich dann über die Responses dieser Segmente eine **Selektionsempfehlung**.

Die RFM-Klassen bzw. -Segmente könne wiederum mit den verhaltensbasierten Segmenten der Kundensegmentierung kombiniert werden. Es entsteht eine kombinierte Einteilung, in der in den Spalten die einzelnen Verhaltenssegmente stehen, aus denen hervorgeht, wie ein Kunde „tickt“ und auf welche Weise man ihn am besten ansprechen sollte. Die Frage, ob sich die Ansprache überhaupt lohnt, ergibt sich aus den die Kundenqualität repräsentierenden RFM-Segmenten, beispielsweise in den Punkstufen von 3-15 möglichen Punkten. Dabei kommen alle RFM-Punktsummen in allen Verhaltens-Segmenten vor, doch die Verteilung kann unter Umständen deutlich voneinander abweichen: In attraktiveren Segmenten treten hohe RFM-Punktwerte deutlich häufiger auf als in weniger attraktiven Segmenten.

Verteilung der RFM-Merkmale								
Recency (Zeit seit dem letzten Kauf in Monaten)	≤ 3	4 - 6	7 - 12	13 - 24	> 24			
Score-Punkte	5	4	3	2	1			
Häufigkeit	2.488	4.202	5.108	4.667	8.535			
Frequency (Anzahl Käufe der letzten 48 Monate)	≥ 10	4 - 9	2 - 3	1	0			
Score-Punkte	5	4	3	2	1			
Häufigkeit	1.506	3.305	6.109	6.545	7.535			
Monetary Value (Umsatz der letzten 48 Monate)	≥ 1.000 €	250 - 999 €	100 - 249 €	1 - 99 €	0 €			
Score-Punkte	5	4	3	2	1			
Häufigkeit	908	3.098	6.419	7.040	7.535			
Verteilung der Gesamtpunktzahl								
Score-Summe	15	14	13	12	11	9 - 10	4 - 8	3
Häufigkeit	704	688	780	1.055	2.166	5.028	7.044	7.535

**Abbildung 3:** Beispielhafte Übersicht RFM-Klasseneinteilung und -Scoring

## Zusammenfassung

In allen drei betrachteten Anwendungsfällen werden Kundengruppen gebildet, die jeweils unterschiedliche Zwecke haben. Die groben Segmente des Kundenwanderungsmodells sollen aufzeigen, wie sich der Kundenstamm entwickelt und wo ggf. Handlungsbedarf entsteht. Dies ist eine v.a. strategische Sicht auf die Kunden; die Erkenntnisse lassen sich nicht sofort in Maßnahmen umsetzen. Diese müssen i.d.R. noch mit Hilfe detaillierterer Analysen abgeleitet werden.

Eine verhaltensbasierte Kundensegmentierung hat primär taktischen Nutzen, indem sie es ermöglicht, die einzelnen Kundentypen besser zu verstehen und für diese Kommunikationsstrategien abzuleiten. Wird die Zugehörigkeit zu einem Segment in den Daten hinterlegt, kann dies bei der In- und

Outbound-Kommunikation genutzt werden. Durch die Nutzung der Segmentzugehörigkeit kann die Relevanz der Kommunikation für die Kunden verbessert werden.

Als Selektionskriterium allein sind die verhaltensbasierten Segmente ungeeignet, da jeweils gute und weniger gute Kunden enthalten sind. Für den operativen Einsatz zur Kampagnenselektion lassen sich RFM-Segmente verwenden, bei denen die Kunden aufgrund der Kriterien Recency, Frequency und Monetary Value in Gruppen abgestufter Kundenqualität eingeteilt werden. Diese RFM-Segmente können unabhängig oder in Kombination mit den verhaltensbasierten Segmenten genutzt werden.

Seit 2006 unterstützen wir Unternehmen bei der effizienten Ansprache ihrer Kunden. Unser Service reicht von **Konzeption** und Aufbau einer Kundendatenbank über **Analysedienstleistungen** wie anstoßspezifischen Scorings, Kunden-Segmentierungen oder Kampagnen-Erfolgsmessung bis zur **umfassenden Beratung** und Schulung bei der Umsetzung von Dialogmarketing-Maßnahmen.

Der **Weg zu Ihrer Kundensegmentierung** ist gar nicht so weit. Besprechen Sie mit uns, welche Bereiche Ihrer Geschäftstätigkeit betrachtet werden sollen. Unsere Experten sichten die zur Verfügung stehenden Daten und entwickeln für Sie eine passende Kundensegmentierung – auch hierbei erhalten Sie **kompetente und umfassende Unterstützung** durch die Experten von **ma,ran,con**.

### Ihr Ansprechpartner:

Christian Neumann  
Geschäftsführer

Tel. +49 228 338300-50

[christian.neumann@marancon.de](mailto:christian.neumann@marancon.de)

**mar,an,con**

Gesellschaft für Marketing, Analyse und Consulting mbH

Königswinterer Straße 418, 53227 Bonn

Tel. +49 228 338300-00

Fax +49 228 338300-99

[www.marancon.de](http://www.marancon.de)