

# Die Segmentierung: eine der wichtigsten Entscheidungen im Marketing

50

Segmentierung von Kunden nach Bedürfnissen – der Schlüssel zu effizientem Customer Management liegt auch bei Finanzdienstleistern in diesem Bereich. Die Lösung von TrustMark CFI dargestellt an einem Beispiel aus der Praxis.



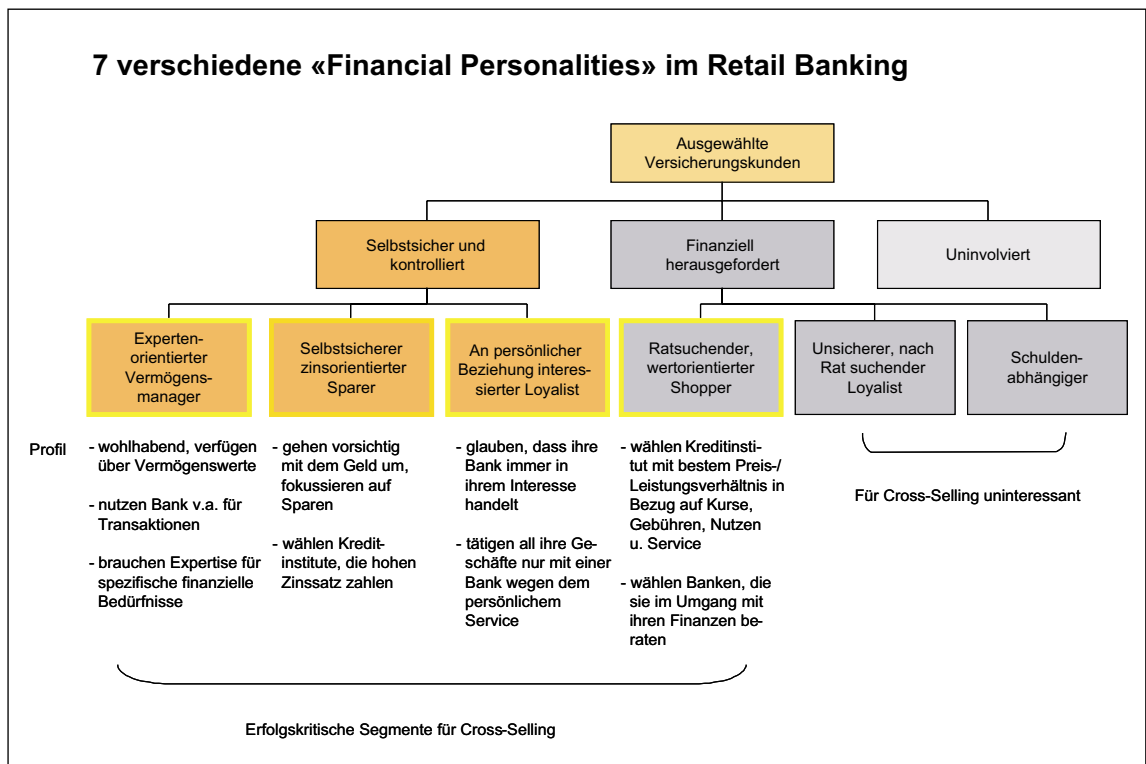
Dr. Karin Jeker

Bei der Segmentierung geht es darum, homogene Kundengruppen im Markt resp. in der eigenen Kundenbasis zu erkennen, nach der Attraktivität für das Unternehmen zu beurteilen und Markenpositionierung, Produkte, Dienstleistungen, Vertriebskanäle, Preise und CRM-Massnahmen an den attraktiven Kundensegmenten auszurichten. Auf Kundensegmente ausgerichtete Angebote erhöhen das subjektiv erlebte Preis-/Leistungsverhältnis und erschweren Mitarbeitern das Abwerben der eigenen Kunden, weil diese durch eine bessere Abdeckung ihrer Bedürfnisse i. d. R. zufriedener und auch loyaler sind. Austauschbarkeit und Preisdruck werden vermieden, die Effizienz im Marketing wird nachhaltig erhöht.

Cross-Sellingprojekt im Bereich Finanzdienstleistungen  
TrustMark CFI bietet in der Schweiz eine Segmentierungslösung an, die für viele CRM-Anwender einen schnellen

Weg aus dem Segmentierungsdilemma bedeuten kann und aus folgenden Komponenten besteht:

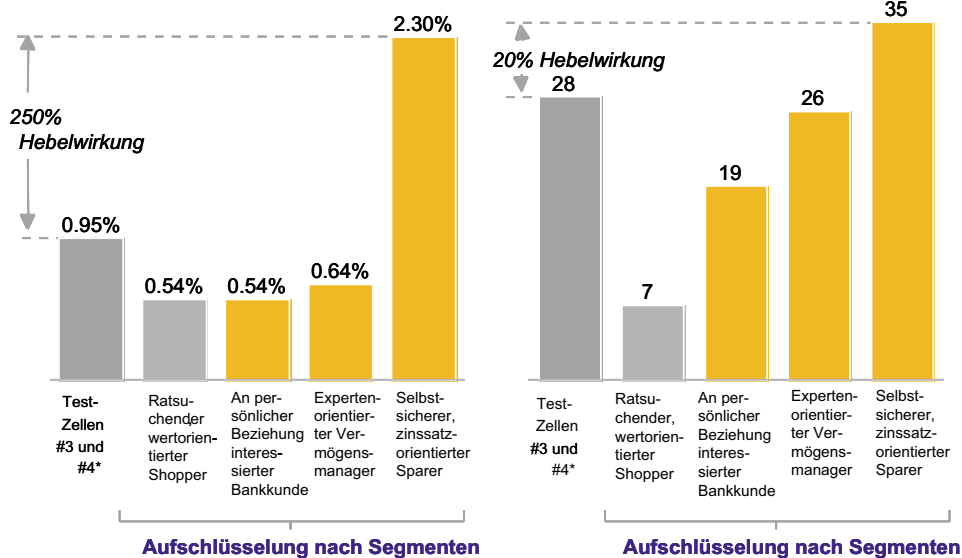
- Ein neuer hochauflösender Clustering-Algorithmus für trennscharfe Kundensegmente, der von Professoren der Wharton- und Princeton-Universitäten entwickelt wurde. Cluster werden simultan sowohl nach skalierten als auch kategorischen Daten über alle drei Dimensionen – Bedürfnisse, Einstellungen und Verhalten – gebildet.
- Ein Typing Tool, das auf der Grundlage von «Power Questions» jeden einzelnen Kunden mit einer Erfolgsquote von 85% oder mehr präzise nach Bedürfnissen und Einstellungen einem Segment zuordnen kann. Die zur Typisierung eingesetzten Power Questions beruhen auf den am meisten zwischen den Clustern diskriminierenden Kundenattributen, die sich auf 6 bis 12 Fragen reduzieren lassen.
- Marketing Strategy Blueprints, um systematisch für jedes Zielkundensegment geeignete Produkte, Botschaften und Angebote zu definieren.



## Wirkung der Cross-Selling-Kampagne

Neu eröffnete Konten/ Total Kunden

Durchschnittl. Kontostand pro eröffnetes Konto (CHF x1000)



Testzellen 3 und 4 bestehen aus den Kunden, die einer „FinancialPersonality“ zugeordnet und über Telefon für die Cross-Selling-Offerte kontaktiert wurden.

- Ein Rapid Cycle Testing Tool, um die definierten Value Propositions auf Erfolg zu testen, zu optimieren und in Kampagnen auszurollen.

Das folgende Praxisbeispiel zeigt, dass damit der ROI von Kampagnen um mehr als 200% gesteigert werden kann.

Für ein Versicherungsunternehmen, das auf dem Weg zum Allfinanzdienstleister ist und Bankprodukte an Versicherungskunden verkaufen wollte, wurde in einem ersten Schritt eine bedürfnisorientierte Kundensegmentierung entwickelt. Die Segmente wurden durch Bedürfnisse, Einstellungen und Verhalten der Kunden in Zusammenhang mit Finanzdienstleistungen definiert. Der Segmentierung lag eine Kundenbefragung zugrunde, die über einen Fragenkatalog von ca. 80 Fragen Bedürfnisse, Einstellungen und Verhaltenspräferenzen der Kunden im Detail erfasste. Der neue Clustering-Algorithmus bildete die Bedürfnissegmente und ordnete die Kunden je nach Antwortmuster einem bestimmten Segment zu.

Die einzelnen Segmente sowie ihre Segmentsprofile gehen aus der Abbildung hervor. Die Segmentsbeschreibungen zeigen u. a. die Affinität der Versicherungskunden für Bankprodukte im Hinblick auf die bevorstehende Cross-Selling-Kampagne auf.

Es wurden 154 000 Kunden aus der Datenbank gezogen, die sich durch ein überdurchschnittliches Prämienvolumen oder eine kürzlich abgeschlossene Versicherungspolice auszeichneten. Davon wurden 34 000 Kunden

mittels des Typing Tools einem Bedürfnissegment zugeordnet. Von den zunächst sieben ermittelten bedürfnisorientierten Kundensegmenten wurden vier Segmente ausgewählt, bei denen zu erwarten war, dass sie am ehesten auf Bankprodukte ansprechen.

Die ersten drei Kundengruppen gehen selbstsicher mit ihrem Geld um und haben ihre finanzielle Situation unter Kontrolle. Die letzte Kundengruppe fühlt sich finanziell gefordert, sucht Rat bei ihrer Bank, wenn es um Investitionen geht, und ist an einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis interessiert. Alle vier ausgewählten Segmente sind für das Cross-Selling von Bankprodukten attraktiv, weil sie genügend finanzielle Mittel zur Verfügung haben und diese auch mehr oder weniger aktiv investieren wollen.

Für jedes dieser vier erfolgskritischen Segmente wurde ein Bündel von Produkten, Angeboten und Botschaften zusammengestellt und über Rapid Cycle Testing (RCT) optimiert. Ziel des RCT war es, die unterschiedlichen Einflüsse von Zielgruppe, Botschaft und Angebot auf ein Kampagnenergebnis zu isolieren. Über eine Gruppe von Telemarketeers (12 Personen) wurden die Zielkunden kontaktiert, auf ein segmentsspezifisches Bündel bestehend aus Produkt, Botschaft und Angebot angesprochen und ihr Interesse abgeklärt. Ein Analysetool zeichnete den Erfolg der Dialoge auf und kontrollierte, welche Produktbündel am besten funktionieren. Nach Optimierung des segmentsspezifischen Angebotes wurde die Cross-Selling Kampagne auf 13 000 Kunden ausgerollt.

### Massgeschneiderte Angebote

Durch die Vorqualifizierung von Kunden nach Segmenten und optimierte Skripts war es möglich, Kunden in produktive Dialoge zu verwickeln und ihnen massgeschneiderte Angebote zu offerieren. Diese Angebote wurden den Kunden zusammen mit den notwendigen Unterlagen in einer Prospektmappe zugeschickt. Die Kunden wurden danach erneut kontaktiert, um abzuklären, ob sie die Prospektmappe bekommen und Fragen haben und um allfällige Zweifel auszuräumen. Zurückgesandte Antragsformulare wurden beim Versicherungsunternehmen zwischenzeitlich erfasst, die entsprechenden Konten eröffnet und den Kunden ein Willkommenspaket zugesandt. Innerhalb von sechs Wochen konnte an ca. 4000 Kunden eine ihren Bedürfnissen entsprechende Prospektmappe zugesandt werden. Wenn es notwendig erschien, wurden die Kunden ein zweites Mal telefonisch kontaktiert.

Das Projekt zeigt, dass die bedürfnisgerechte Ansprache von Kunden auf der Basis einer bedürfnisorientierten Kundensegmentierung die Effektivität von Kampagnen massiv erhöht. Bei einer Cross-Selling-Kampagne auf Basis der Bedürfnisse-segmentierung kann eine Hebelwirkung von bis zu 100-mal mehr erzielt werden als mit bisherigen Cross-Selling-Projekten. Die Ausschöpfungen vergangener Kampagnen, sei es via E-Mail, Brief des Agenten, Direct Mail oder als Beilage zur Abrechnung, blieben allesamt unter den Erwartungen des Versicherungsunternehmens.

### Erheblich mehr Konten eröffnet

Weiter zeigt sich, dass dieses Cross-Sellingprojekt nicht nur bei der Response Rate besser abschneidet, sondern dass auch erheblich mehr Konten eröffnet und höhere Kontostände erzielt werden konnten. Es gibt grosse Unterschiede zwischen den Bedürfnissegmenten. Die Erfolgsrate war beim Segment «Selbstsicherer zinsorientierte Sparer» am höchsten, da vor allem Sparprodukte angeboten wurden.

Es wird letztlich ersichtlich, dass beim Ausrollen der Kampagne durch den Einsatz von Segmentierung und Typing Tool der jährliche NPV im Vergleich zu bisherigen Kampagnen um das Vier- bis Fünffache gesteigert werden konnte. Bei Ansprache aller vier Segmente konnte ein Effizienzgewinn von 401% erzielt werden. Bei Ausrichtung auf nur ein Segment (Selbstsicherer zinsorientierter Sparer) wäre sogar ein Effizienzgewinn von 542% erreichbar gewesen.

Dieses Beispiel beweist, dass durch eine bedürfnisgerechte Ansprache von Kunden auf der Grundlage einer bedürfnisorientierten Segmentierung eine enorme Effizienzsteigerung im Marketing möglich ist.

*\* Frau Dr. Karin Jeker ist Mitarbeiterin des Research- und Consultingunternehmens TrustMark CFI AG in Zollikon/ZH.*