

# Durch Werte zum Mehrwert. Kundennutzen steigern mit wertebasierter Profilierung und Segmentierung



**Oliver Fiechter**  
Verwaltungsratspräsident ISG  
Institut St. Gallen



**Dr. Stefan Oglesby**  
Verwaltungsratspräsident  
LINK Institut für Markt- und  
Sozialforschung, Luzern/Zürich

**Ein innovativer Ansatz der Umfrageforschung, in Kombination mit moderner Internettechnologie, zeigt auf, welche Nutzenerwartungen Kunden und Konsumenten wirklich bewegen – und dies sehr präzise für Mikro-Segmente und Individuen.**

Traditionelle Ansätze zur Analyse der Zufriedenheit und Segmentierung von Kunden verfehlen oft das Ziel, messbaren Mehrwert zu schaffen. Die Steuerung des Kundenwertes (Customer Equity Management) verlangt nach innovativen Konzepten, die sich von den traditionellen Ansätzen unterscheiden:

- Die subjektiven Werthaltungen und Bedürfnisse der Kunden und die darauf basierenden Nutzenerwartungen müssen auf individueller Ebene verstanden, gemessen und adressiert werden.
- Die «weichen», das heisst subjektiven, emotionalen Kundeninformationen müssen zusammen mit «harten», zum Beispiel finanziellen Daten, in ein umfassendes, handlungsorientiertes Controllinginstrument integriert werden.

Auf den Punkt gebracht geht es darum, den Kundennutzen durch genauere Information gezielt zu verbessern. Denn der Wert eines Kunden für den Anbieter (Customer Equity) steht dem individuellen Kundennutzen gegenüber wie die Aktiven den Passiven in der Bilanz.

## Antworten auf aktuelle Herausforderungen der Marktforschung

Der vorliegende Beitrag stellt ein neues Konzept vor, das vom LINK Institut, Zürich, in Kooperation mit dem ISG Institut St. Gallen, angeboten wird. Es gibt Ant-

worten auf aktuelle Herausforderungen der Marktforschung.

*Erstens* ist die Individualisierung ein strategischer Trend in Marketing und Vertrieb. Massenmarketing verschiebt sich in Richtung Segment-Marketing und 1:1-Marketing (siehe Abbildung 1). Zurzeit besteht ein eigentlicher Graben zwischen solchen CRM(Customer-Relationship-Management)-Ansätzen und Marktforschung. Die klassische Marktforschung tut sich immer noch schwer, tatsächlich umsetzbare Segmentierungen zu entwickeln. Die Unterstützung des 1:1-Mark-

tings liegt zwar ausserhalb des Scopes klassischer Marktforschung mit anonymisierten Daten. Das methodische Know-how der Marktforschung ist aber auch auf diesem Gebiet von höchster Relevanz.<sup>1</sup> Den Graben zwischen (analytischem) CRM und Marktforschung zu überwinden, ist eine aktuelle Herausforderung für

<sup>1</sup> Selbstverständlich müssen nichtanonyme Kundenfeedback-Systeme klar als solche deklariert und von der anonymen Marktforschung im Rahmen der Normen und Richtlinien vom vsmv Verband Schweizer Markt- und Sozialforscher und vom ICC/ESOMAR (The World Association of Research Professionals) abgegrenzt werden. Der Kontakt muss klar im Namen des Auftraggebers erfolgen. Verkaufskontakte unter dem Vorwand einer Befragung («sugging» = selling under the guise of research) müssen auf jeden Fall ausgeschlossen werden.

### Trend zum Segment- und 1:1-Marketing

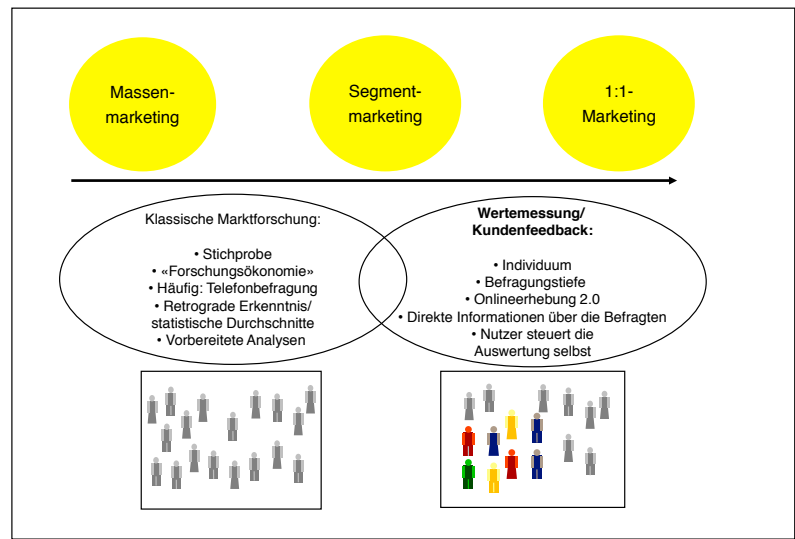


Abbildung 1

Quelle: Fiechter/Haedrich (2008): Strategietrend im Marketing Research

die Marktforschungsbranche. Der Beitrag zeigt an einem konkreten Beispiel, wie der Graben überbrückt werden kann und wie die Verbindung von CRM-Daten mit Umfragedaten (unter Einhaltung der einschlägigen Standesregeln und Normen) Mehrwert schafft.

*Zweitens:* Die Problemstellung, neben dem Erfüllungsgrad auch die Bedeutung von Treibern – zum Beispiel Kundenbindung – zu messen, ist eine kontroverse Thematik unter Marktforschungsspezialisten. Kausalmodelle führten bislang zu einem bestimmten Grad von Desillusionierung, weil oft keine stabilen oder keine wirklich handlungsrelevanten kunden- oder segmentspezifischen Ergebnisse ableitbar sind. Das weiter unten vorgeschlagene AHP-Verfahren löst das Problem durch Innovation in der Datenerhebung und nicht primär in der statistischen Modellierung.

*Drittens* sehen sich Marktforscher generell mit kritischen Fragen über den praktischen Nutzen von Umfragen konfrontiert, bei klassischen Kundenzufriedenheitsstudien im Speziellen. Vor allem die unmittelbare Relevanz der Marktforschung für den Verkaufserfolg wird hinterfragt. Dieser Artikel zeigt ein Beispiel für «Hands-on-Forschung», die im Marketing und insbesondere auch im Vertrieb als handlungsorientiertes Controllinginstrument genutzt und so zum Beispiel direkt in eine verbesserte Beziehungsqualität umgesetzt wird.

#### **Die Problemstellung: Durchschnittswerte können die Wirklichkeiten von Kunden nicht abbilden**

Marketingverantwortliche und -spezialisten haben sich in den letzten Jahren intensiv damit beschäftigt, was Menschen antreibt und motiviert, Dienstleistungen oder Produkte zu kaufen. Dies gilt besonders auch für die Disziplin des CRM. Mit Kundentypologisierungen und dem Einsatz statistischer Methoden werden mathematische Modelle entwickelt, die das zukünftige (Kauf-)Verhalten von Kunden prognostizieren sollen.

Es kristallisiert sich heraus, dass das (Kauf-)Verhalten von Menschen in der Vergangenheit nur begrenzt Rückschlüsse auf deren (Kauf-)Verhalten in der Zukunft zulässt. Vor allem, wenn nur Daten über einen kleinen Ausschnitt des «Verhaltens» eines Menschen vorliegen wie das bei CRM-Systemen der Fall ist. Umfassendere «weiche» Daten zu Aspekten wie Zufriedenheit, Motivation, Präferenzen und Treibern liegen in der Regel nur für den anonymen Durchschnittskunden vor, oder – im besten Fall – für traditionelle Kundensegmente (z. B. ABC-Kunden u. ä.). Eine Priorisierung von Verbesserungsmaßnahmen im klassischen Handlungsportfolio zielt deshalb immer auf den Durchschnittskunden ab und erreicht, obwohl grundsätzlich sinnvoll, nicht die maximal mögliche Wirkung.

#### **Die Lösung: Instrument zur Messung von individuellen, relativen Werten**

Werthaltungen und davon abgeleiteter Kundennutzen sind individuell, komplex und relativ. Bestimmt gibt es Muster und Ähnlichkeiten zwischen bestimmten Individuen, diese können aber erst festgestellt werden, wenn das individuelle Werteprofil für jeden einzelnen Kunden bekannt ist. Gesucht ist also ein Instrument, mit dem individueller Kundennutzen gemessen werden kann. Es geht darum, den Menschen – das Individuum hinter dem Kunden – zu entdecken. Es braucht ein Instrument, das die individuellen Präferenzregeln und Bewertungstendenzen erfasst und analysiert. Die moderne Verhaltensökonomie zeigt, dass Individuen nicht immer kühl kalkulierend und rational handeln. Verhalten ist oft scheinbar unlogisch, von komplexen motivationspsychologischen Faktoren und Werten gesteuert. Werte sind komplexer als einfache Einstellungsdimensionen, aber verbindlicher und wohl auch stabiler als Einstellungen. Sie sind schwieriger zu operationalisieren und zu messen. Dies liegt nicht zuletzt daran, dass sie aus der Perspektive des einzelnen Individuums relativ sind. Der Mensch ist darauf angelegt, sich zwischen Alternativen zu entscheiden. Vor allem in der mo-

deren Multioptions-Gesellschaft stehen dem Individuum nicht nur Dutzende von Zahnpastamarken zur Verfügung, sondern ebenso viele Lebensentwürfe und Wertewelten. Der moderne Mensch hat viel mehr Möglichkeiten, als er mit seinen beschränkten Ressourcen auch tatsächlich nutzen kann. Werte sind in diesem Sinn nicht absolut, sondern erhalten ihre Bedeutung erst durch die Relation zu anderen Werten. Es gibt deshalb keine absolute Skala für die Bedeutung von Werten, so wie es keine absolute Skala für subjektives Empfinden von Wärme oder Kälte gibt.

#### **Die Umsetzung: Messinstrument zur Erfassung subjektiver Werteprofile**

Die Messung individueller, komplexer Wertesets überfordert die etablierten Werkzeuge zur Datenerhebung und Datenmodellierung. Eine «klassische» Abfrage der Bedeutung von individuellen Werten, zum Beispiel mit numerischen Skalen in einem Onlinefragebogen, bildet die Relativität der Werte ungenügend ab. Insbesondere besteht das Problem der «Anspruchsinflation», das heisst, die Bedeutung der (in der strukturierten Befragung vorgegebenen) Werte wird überschätzt und zu wenig differenziert. Die Antwort auf diese Problematik wurde lange in statistischen Kausalanalysen gesucht, das heisst in der kausalanalytischen Ermittlung von Wertepreferenzen. Tatsächlich kann so das Problem der Anspruchsinflation gelöst werden. Die statistische Kausalanalyse führt aber zu neuen Problemen: Die Ergebnisse, das heisst die Bedeutung der Werte, werden nur als Durchschnitt für alle Kunden oder Kundengruppen ausgewiesen. Die Anforderung, individuelle Werteprofile zu erstellen, kann mit statistischen Kausalmodellen nicht erfüllt werden.<sup>2</sup>

Hier kommt eine Methode ins Spiel, die bereits Anfang der 1980er-Jahre im Zusammenhang mit Unterstützungssystemen

<sup>2</sup> Die «Hierarchische Bayes Regression» kann hier ein Lösungsansatz sein. Bei Kundenumfragen liegen für diese Methode aber in der Regel zu wenig Datenpunkte pro Individuum vor.

men für die Entscheidungsfindung von T. L. Saaty<sup>3</sup> vorgeschlagen wurde: der Analytische Hierarchie Prozess (AHP). Das Verfahren hilft Individuen, ihre Bedürfnisse und Erwartungen im Hinblick auf Entscheidungen zu verstehen. Beim AHP handelt es sich um ein dekompositionelles Verfahren, das komplexe Entscheidungen durch vollständige hierarchische Zerlegung einer Befragungsform zugänglich macht. AHP gilt als wissenschaftlich anerkanntes Verfahren zur Ermittlung subjektiver Präferenzurteile. Das ISG Institut St. Gallen hat die Methode für die Messung von individuellen Werten bzw. Kundennutzen angepasst und weiterentwickelt und zusammen mit dem LINK Institut, Zürich, für die Onlinebefragung von Kunden validiert. Im Zentrum steht die Etablierung von Wertehierarchien bzw. davon abgeleitet die Messung von individuellen Wertepreferenzen. Die AHP-Umsetzung des ISG Institut wird verwendet, um die relative Bedeutung von Kundenwerten zu verstehen, die wiederum Kaufentscheidungen und Kundentreue treibt.

Der AHP-Ansatz wird als systematischer und strukturierter (Online-)Dialog zwischen Anbieter und Kunde etabliert. Im Business-to-Business-Bereich erlauben die AHP-Daten, individuelle Werteprofile für jeden Kunden zu zeichnen. Damit wird das Kundengespräch als zentrales Element in der Pflege der direkten Kundenbeziehung etabliert. Kundeninformationen werden nicht länger als einfache Strukturdaten gesehen, sondern bilden eine wertvolle und wichtige Grundlage für eine neue Qualität in der Kommunikation mit dem Kunden. Der Dialog zwischen dem Leistungserbringer und -empfänger führt zu mehr Reflexion, Transparenz und zu mehr Kundennähe. Die Beziehung zwischen dem Lieferanten und dem Kunden wird auf einer höheren Ebene konstruktiv und kooperativ zu einer neuen Leistungseinheit verbunden, was wiederum die subjektive Wahrnehmung des Kundennutzens entscheidend zu steigern vermag.

<sup>3</sup> Saaty, L. T.: The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill, New York 1980.

## Vergleich von Wert und Einstellung einer nutzenstiftenden Komponente (Beispiel Internetkunden)

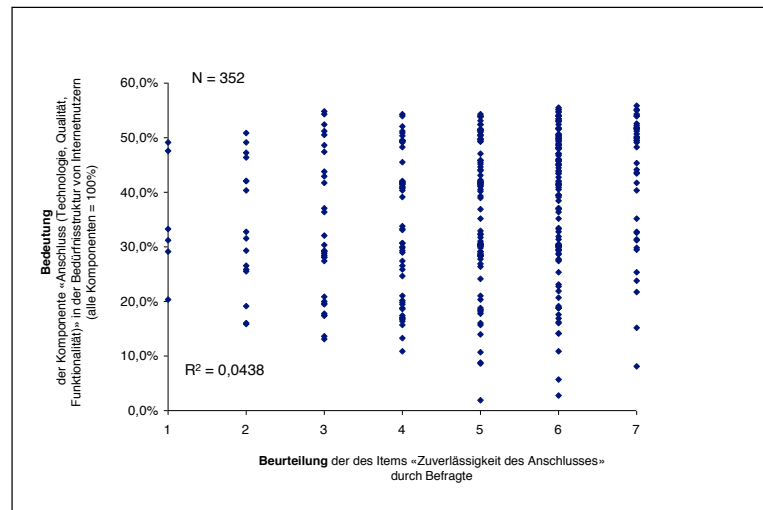


Abbildung 2

Quelle: ISG Institut 2008

Im Business-to-Consumer-Bereich, der mit Segmentmarketing arbeitet, werden ebenfalls individuelle Werteprofile erfasst, aber mittels Clusterverfahren zu Mikrosegmenten mit homogenen Präferenzmustern verdichtet und somit einer Operationalisierung in Marketing und Vertrieb zugänglich gemacht.

Abbildung 2 verdeutlicht die Relevanz der Messung individueller Präferenzen mit AHP-Verfahren. Bei der Messung des Kundennutzens sind die individuellen Bedeutungsmerkmale und Bewertungskriterien (entsprechen bei der klassischen Zufriedenheitsmessung dem Erfüllungsgrad) statistisch wenig bis kaum abhängig voneinander. Dies ist eine wichtige Differenzierung gegenüber klassischen Ansätzen, bei denen in der Regel eine Korrelation zwischen Bewertung und Bedeutung der einzelnen Kriterien festgestellt wird. Die Unabhängigkeit von Bedeutung und Bewertung ist Voraussetzung dafür, dass der Kundennutzen als Produkt der beiden Komponenten ausgewiesen werden kann.

### Datenerhebung gemäss individuellen Ansprüchen des Auftraggebers

In einem oder mehreren Workshops mit dem Auftraggeber wird das Basismodell zur Analyse des Kundennutzens gemäss

dessen individuellen Ansprüchen und Bedürfnissen adaptiert. Anschliessend wird ein entsprechendes Online-Erhebungsinstrument definiert und programmiert.

Die Kunden bzw. Konsumenten werden zum Teil per E-Mail eingeladen, im Fall von anonymisierten Segmentdaten auch telefonisch durch das Telefonlabor des LINK Instituts. Bei Kundengruppen mit vergleichsweise hoher Penetration im Markt und insbesondere, wenn auch ein Bild der Kunden der Mitbewerber gezeichnet werden soll, eignet sich das Internetpanel des LINK Instituts für die Befragung von repräsentativen Teilstichproben sehr gut.

### Ableitung von Handlungsempfehlungen

#### Konsumgütermarketing/Segmentmarketing

Durch das Verfahren der Messung von Kundennutzen auf Basis individueller Wertepreferenzen ergeben sich ganz neue Möglichkeiten, in die Gefühlswelt des Kunden einzudringen und die Erlebnisqualität des Kunden in das Marketingmanagement zu integrieren. Im Konsumgütermarketing führt die neue Form werte- und nutzenbasierter Segmentierung zur Ausschöpfung neuer Erkenntnispotenziale. Das Pullmarketing und die Kommunikation lassen sich anhand wer-

teorientierter Themencluster optimieren. Die Ansprache von wichtigen Konsumensegmenten, zum Beispiel Opinionleadern, lässt sich mit den Präferenzprofilen gezielter ausrichten.

### Investitionsgütermarketing

Im Investitionsgütermarketing dienen die aus der Messung des individuellen Kundennutzens generierten Primärdaten zur Steuerung der «weichen» Marketing- und Vertriebsfaktoren. Diese qualitativen, psychologischen Daten lassen sich entweder in bestehende CRM-Systeme integrieren oder in einem dedizierten «CustomerValue»-Cockpit auswerten, das vom ISG Institut St. Gallen entwickelt wurde. Die abgeleiteten Massnahmen orientieren sich an den individuellen Präferenzen des Kunden und können so optimal wirken, wie zum Beispiel:

- Gezielte Verbesserung im Verkauf und in der persönlichen Beziehung
- Neue, kundenorientierte Service-Ideen
- Situative Segmentierungsansätze
- Gezielte Massnahmen für die Margenoptimierung

### Fallbeispiel Investitionsgüterhersteller

Das «CustomerValue»-Cockpit als Werkzeug für das Marketing- und Vertriebscontrolling kann am besten anhand eines Fallbeispiels – hier aus dem Industriegütermarketing – vermittelt werden.

Typisch für Investitionsgüterhersteller ist die Grundeinteilung des Kundennutzens in die vier Hauptkomponenten

- Kernleistung,
- Service,
- persönliche Betreuung,
- Markenimage.

Um die erhobenen Daten auszuwerten und gleichzeitig dem operativen Marketing und Vertrieb zugänglich zu machen, werden sie in das speziell konfigurierte «CustomerValue»-Cockpit geladen. Marketing- und Vertriebsleiter erhalten damit die Informationen direkt an den Arbeitsplatz. Abbildung 3 zeigt eine Ansicht des «CustomerValue»-Tools des ISG Instituts St. Gallen.

### Erweiterung durch finanzielle Kennzahlen

Damit bei der Planung und Priorisierung von Umsetzungsmassnahmen auch die betriebswirtschaftliche Perspektive berücksichtigt wird, werden die qualitativen Elemente der Kundenbeziehung (Werteprofil, Kundennutzen) mit harten Erfolgsindikatoren, wie zum Beispiel die Umsatzrentabilität des Kunden (oder im Falle von Business-to-Consumer die Kundensegmente), verknüpft dargestellt (siehe Abbildung 4). Diese Form des Kundenwertmanagements (Customer Equity Management) verspricht eine bessere Nachhaltigkeit in der Kundenpflege, weil die «weichen» und «harten» Faktoren der Leistungsbeziehung optimal in Einklang gebracht werden.

### Fazit

Den Menschen – als Kunden oder Konsumenten – in den Mittelpunkt zu stellen, dazu bekennen sich die Leitbilder von vielen Unternehmen. Trotzdem begnügen sich Marketing und Vertrieb oft mit Durchschnittswerten von «weichen» Performance-Indikatoren, die im günstigen Fall ein paar Tendenzen in der Qualität der Dienstleistungserbringung aufzeigen können.

Die neuen Möglichkeiten der Internettechnologie, in Kombination mit einem innovativen Ansatz der Umfrageforschung, können heute aufzeigen, was die Menschen wirklich bewegt, welche ihre wichtigsten Werte sind, welche Rolle Gefühle

### Frontend-ISG-«CustomerValue»-Cockpit, qualitative Dimension



Abbildung 3

Quelle: ISG Institut 2008

### Frontend-ISG-«CustomerValue»-Cockpit mit Finanzzahlen verknüpft, qualitative und quantitative Dimension



Abbildung 4

Quelle: ISG Institut 2008

spielen und wie sie Produkte, Dienstleistungen und Institutionen beurteilen und warum.

Damit eröffnen sich neue Chancen für das Marketing:

- Die Kunden/Konsumenten werden individuell und ganzheitlich in ihren Werten verstanden. Unternehmen müssen bei Kundenbefragungen nicht länger von Durchschnittswerten ausgehen, sondern erhalten ein konkretes Bild von Entscheidungsträgern oder von wertorientierten Mikrosegmenten. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Umsetzung bedürfnisorientierter Kundenbearbeitungspläne und die Konzeption differenzierter Marktstrategien.
- Gefühle und individuelle Wertvorstellungen des Kunden können durch die besondere Technik der AHP-basierten Werteprofilierung zielsicher bestimmt werden. Die «gefühlte» Kundenrealität und der «weiche» Faktor Kundennutzen werden dadurch operationalisiert und dem Marketing- und Vertriebscontrolling erschlossen.
- Durch visuelle Darstellungen in übersichtlichen Cockpits können auch komplexe Daten und Zusammenhänge leicht interpretiert werden. Hypothesen und Handlungsmöglichkeiten lassen sich weiterentwickeln, indem neue Fragen mit den zur Verfügung stehenden Daten schrittweise beantwortet werden.
- Im Fokus steht die bewusste und gezielte Weiterentwicklung der Kundenbeziehung und nicht ein reines, retrospektives Messen der Performance von

Schlüsselwerten. Der Rückspiegel der klassischen Kundenzufriedenheitsstudie wird durch ein prospektives Kunden- und Konsumenten-Feedbacksystem ersetzt.

Kurz: Der Marketingmanager bzw. Vertriebsleiter hat ein Instrument zur Verfügung, das ihn bei der Erarbeitung, Implementierung und beim Controlling einer wert- und nutzenorientierten Strategie aktiv unterstützt. Marktforschung wird damit zu einem unabdingbaren Erfolgsfaktor.

---

#### Weiterführende Literatur

Fiechter, O./Haedrich, H.: Mit den Augen des Kunden sehen, in: Marketing Review St. Gallen, Universität St. Gallen/Gabler Verlag 4.2009.