

**Dr. Georg Wübker**

Partner  
Geschäftsführer Zürich  
Global Head of CC Financial Services  
SIMON-KUCHER & PARTNERS  
Löwenstrasse 40, CH-8001 Zürich  
Tel: +41 44 22650-40, Fax: +41 44 22650-50  
georg.wuebker@simon-kucher.com

**Dr. Frank Niemeyer**

Senior Consultant  
SIMON-KUCHER & PARTNERS  
Haydnstrasse 36, D-53115 Bonn  
Tel.: +49 228 9843-253  
Fax: +49 228 9843-448  
frank.niemeyer@simon-kucher.com

Quelle: Betriebswirtschaftliche Blätter  
Mai 2008, 57. Jahrgang, S. 256-260

**Betriebs-  
wirtschaftliche  
Blätter**

VERTRIEB

AUTOREN

## Firmenkundengeschäft

# Verhaltensbezogene Kriterien für die Segmentierung

Durch Segmentierung teilt eine Bank den Markt für ihre Produkte und Dienstleistungen in verschiedene Teilmärkte auf. Für eine solche Segmentierung kommen viele Kriterien in Betracht, die von objektiv beobachtbaren Unterscheidungsmerkmalen wie Privat- und Firmenkunde oder Umsatz und Gehaltseingang bis hin zu verhaltensbezogenen Parametern wie Zahlungsbereitschaft oder Kundennutzen reichen. Mit Hilfe einer Segmentierung lassen sich Kunden zielgenauer ansprechen und das gesamte Marketing-Programm auf sie ausrichten. Dabei ist aber stets zu beachten, dass die Unterscheidungsmerkmale der einzelnen Segmente markant genug sein müssen, so dass eine gesonderte Ansprache der einzelnen Kundensegmente praktikabel und erfolgversprechend ist. Eine Segmentierungsstrategie ist dann ratsam, wenn sie zu Mehrerlösen durch eine bessere Abschöpfung der Zahlungsbereitschaft oder einer Erhöhung der Zahl der Kunden führt. Am konkreten Beispiel des Firmenkundengeschäfts der Landesbank Berlin wird gezeigt, wie die ersten Schritte einer erfolgreichen Segmentierung aussehen und welche weiteren Schritte nötig sind.

**Dr. Georg Wübker**

ist Leiter des Competence Centers Financial Services und Partner von Simon-Kucher & Partners Strategy & Marketing Consultants in Bonn.

**Dr. Frank Niemeyer**

ist Senior Consultant und Projektleiter im Competence Center Financial Services von Simon-Kucher & Partners.

**Dr. Thorsten Freiberger**

ist Bereichsleiter im Geschäftsfeldstab Firmenkunden der Landesbank Berlin AG.

Das Dilemma der Kundensegmentierung besteht darin, dass für die segmentspezifische Marktbearbeitung nur verhaltensbezogene Merkmale (Zahlungsbereitschaft, Kundennutzen, Präferenzen) relevant sind. Niemand kann sie jedoch in der Praxis beobachten und einsetzen. Sozio-ökonomische Merkmale, also Einkommen, Kreditvolumen oder Einlagen, lassen sich dagegen ermitteln. Mit ihrer Hilfe können die ausgewählten Segmente zwar gezielter angesteuert werden, jedoch ist ihre Verhaltensrelevanz oft unklar. Trotzdem ist eine solche Segmentierung zur ersten groben Einteilung der Kunden sinnvoll.

### Segmentspezifische und verhaltensbezogene Kriterien

Nach der Einteilung in Privat-, Geschäfts- und Firmenkunden bildet die Segmentierung nach verhaltensrelevanten Kriterien wie Präferenzen oder Preissensitivitäten die nächste Stufe. Diese Aufgabe lässt sich in drei Schritten lösen:

- > Zunächst wird der gesamte Kundenstamm auf verhaltensbezogene Eigenschaften wie Präferenzen untersucht. Auf Basis dieser Informationen werden Kundensegmente gebildet.
- > Im nächsten Schritt werden die Beziehungen zwischen verhaltensbezogenen und allgemeinen Kundenmerkmalen (Umsatz, Bilanzstruktur, Rechtsform etc.) gemessen.
- > Die Segmente werden schließlich auf der

Grundlage allgemeiner Kundenmerkmale, die mit den verhaltensbezogenen stark korrelieren, neu geordnet.

Bei den ersten beiden Schritten liefert etwa die Regressionsanalyse als sukzessiver Ansatz, aber auch die Clusteranalyse als simultaner Ansatz sehr gute Ergebnisse. Als besondere Herausforderung erweist sich dabei oft das Fehlen eines signifikanten Zusammenhangs zwischen verhaltensbezogenen (Preisbereitschaft etc.) und allgemeinen Kundenmerkmalen (Einkommen etc.).

Ein praxisbewährter Ansatz zur Identifikation von Segmenten umfasst vier Phasen (s. Abb. 1):

- > die Festlegung der strategischen Ziele, die die Bank oder Sparkasse mit der Segmentierung verfolgt
- > die Bestandsaufnahme und das Design der Segmentierung
- > die Definition und Operationalisierung der Segmente
- > die Umsetzungsphase

Diese Schritte müssen zum Teil wiederholt werden. Ergibt sich etwa, dass die ermittelten Segmente nicht operational abgrenzbar sind, sollte der Anwender die Segmentierungskriterien ändern und die Segmente neu „clustern“.

### Klärung der strategischen Ziele einer Segmentierung

Zunächst empfiehlt es sich zu klären, welche strategischen Ziele mit der Segmentierung verfolgt werden. Klare, eindeutige Zielvorga-

ben bilden die Grundlage für eine professionelle Segmentierung und sind unverzichtbar für einen effektiven Segmentierungsprozess. An erster Stelle eines solchen Segmentierungsprozesses stehen daher klare strategische Vorgaben und Ziele. Diese sollten segmentspezifisch differenziert definiert werden. Die strategische Festlegung erfolgt idealerweise in Form einer Aufnahme der wichtigsten Ziele durch Management-Interviews und Verdichtung in einem Workshop mit allen Beteiligten.

### Bestandsaufnahme und Design

Den Ausgangspunkt für die eigentliche Überarbeitung einer Segmentierung bildet die Aufnahme einer bestehenden Segmentierung. Oft erweist sich diese Phase als unerwartet komplex und zeitaufwendig. Dies liegt zumeist daran, dass keine Klarheit über die geeigneten Segmentierungskriterien herrscht. Darüber hinaus ist vielen Bankmanagern nicht bekannt, wie viel die einzelnen Kunden zum Erlös und Gewinn bzw. welchen Wertbeitrag einzelne Kunden für die Bank beisteuern.

Der Wertbeitrag bzw. Kundenwert ist der aktuelle Deckungsbeitrag zuzüglich des Kundenpotenzials. Zur Ermittlung des Kundenwerts werden Szenarien künftiger Kundenkontakte entwickelt. Sie basieren auf Prognosen über die weitere Entwicklung wesentlicher „Werttreiber“ wie der Bindungsdauer, dem Anteil an der gesamten Bedarfsdeckung des Kunden (Cross-Selling-

ABBILDUNG 1

**Vorgehen bei einer verhaltensbezogenen Segmentierung**



ABBILDUNG 2

**Ausgewählte Marktsegmentierungen am Beispiel des Wertpapiergeschäfts**



Effekte), der Preisbereitschaft des Kunden oder dem Aufwand für den Erhalt der Kundenbeziehung. Dabei kann der Kundenwert sowohl für einen bestimmten Kunden als auch für einen segmenttypischen Nachfrager ermittelt werden.

Doch dieser Kundenwert ist in vielen Fällen nicht transparent. Daher müssen die verschiedenen Informationen aufwendig zusammengetragen werden. Das umfasst die Erhebung und Analyse von Daten, die teilweise aus der Kostenrechnung, teilweise aus dem Verkauf stammen. In den meisten Fällen deckt die Bestandsaufnahme bereits deutliche Schwachstellen auf. Deshalb ist, falls noch nicht vorhanden, der Aufbau einer entsprechenden Datenbank erforderlich. Eine solche Datenbank greift auf Informationen zurück, die an verschiedenen Stellen in der Bank gesichert sind. Dabei findet ein Zugriff auf CRM- (Customer Relationship Management), Abrechnungs-, Kostenrechnungsdaten, Preislisten, Sonderkonditio-

nenvereinbarung und Potenzialschätzungen statt. Eine so mächtige Datenbank ist vielseitig einsetzbar und stellt die Grundlage für viele Entscheidungen der Bankensteuerung dar, etwa für Preisentscheidungen, Incentive-Systeme oder Sonderkonditionen-Analysen.

Mit Hilfe einer ABC-Analyse lässt sich auf Basis kundenindividueller Daten feststellen, wie viel beispielsweise die einzelnen Kundensegmente zum Erlös beitragen. Die ABC-Analyse ist ein Verfahren, mit dem zunächst eine Rangreihe aller Bankkunden nach ihrem Erfolgsbeitrag gebildet wird. Anschließend werden diese Beträge kumuliert und in drei Gruppen (ABC) eingeteilt. Ziel dieses Verfahrens ist es, die Erlös- oder Erfolgskonzentration nach Absatzsegmenten darzustellen. Dies geschieht etwa nach den Kriterien Kunden, Produkten, Vertriebskanälen oder Verkaufsregionen.

Im Rahmen der Bestandsaufnahme sollte das Kreditinstitut die für die Kundensegmen-

tierung relevanten Kriterien festlegen. Sie sollten die Anforderungen

- > Verhaltensrelevanz,
- > Messbarkeit und Beobachtbarkeit,
- > zeitliche Stabilität,
- > Bezug zur Marktbearbeitung,

erfüllen, also Möglichkeiten für den differenzierten Einsatz der Marketinginstrumente bieten.

In der Regel beziehen sich Marktsegmentierungskriterien auf Kundenmerkmale. Abbildung 2 zeigt beispielhaft eine Struktur ausgewählter Segmentierungskriterien für das Wertpapiergeschäft.

Die „Preiseinstellung“ kann beispielsweise anhand der Frage operationalisiert werden, ob ein bestimmter Preis als „hoch“, „angemessen“ oder „niedrig“ empfunden wird. Die Preissensitivität drückt aus, wie eine Person auf bestimmte Preise oder Preisänderungen reagiert. Unter Preisbereitschaft wird der Maximalpreis verstanden, zu dem ein Kunde ein Produkt zu kaufen bereit ist. ▶

- Die Kunst der Segmentierung besteht darin, verhaltensrelevante Kriterien (Kundenpräferenzen etc.) zu ermitteln und sie mit den beobachtbaren Kriterien (Einkommen, Alter, Einlagen etc.) zu verknüpfen.

Scoring ist ein weiterer Ansatz, um kundenindividuelle Preissensitivitäten zu erheben. Dabei wird die Klassifizierung anhand eines Satzes von Indikatoren vorgenommen. Diese Indikatoren beschreiben den Kunden durch Aussagen, die entweder angenommen oder abgelehnt werden. Ihre Summe ergibt einen Wert (Scoring), der die Zugehörigkeit zu einer Klasse bestimmt. Diese Klassen unterscheiden sich im Hinblick auf die Sensitivität der Kunden. Um eine verlässliche Datenbasis zu erhalten, muss jeder Kunde bewertet werden. Dazu müssen die Kundenberater jeden ihrer Kunden entsprechend einschätzen.

#### Definition und Operationalisierung

Nach der Bestandsanalyse und der Festlegung der Kriterien sollte ein Institut in einem dritten Schritt die Segmente festlegen und operationalisieren. Dafür bieten sich grundsätzlich zwei Wege an. Zum einen kann eine Segmentierung oder Vorsegmentierung anhand vorher beobachteter Kriterien erfolgen. Dazu eignen sich Kundenmerkmale wie Privat-/Geschäftskunde oder Gehaltseingang bzw. Umsatz der Firma. Zum anderen kann eine Segmentierung vorgenommen werden, die auf verhaltensbezogenen Merkmalen basiert. Dies setzt die Beobachtung der relevanten Kriterien und ihre Abbildung in einer entsprechenden Datenbank voraus. Da dieser Ansatz im Nachhinein anwandert wird, spricht man auch von einem sogenannten A-Posteriori-Segmentierungsansatz. Er ist einfachen Sortierungen mithilfe genereller, beispielsweise demographischer Kundenmerkmale im Hinblick auf Verhaltensrelevanz und Ansprechbarkeit der resultierenden Segmente überlegen.

Eine in der Wissenschaft und Praxis etablierte Form dieser Segmentierung ist die so genannte Benefit-Segmentierung, die auf Grundlage der Kundenpräferenzen erfolgt. Die Methode des Conjoint Measurements hat sich als sehr treffsicher für ein solches Vorgehen erwiesen. Dabei werden pro Kunde Teilnutzenwerte für bestimmte Produktausprägungen oder Leistungsmerkmale ermittelt. Zusammen mit den Nutzungs- und CRM-Daten lassen sich Segmente festlegen, die auch identifizierbar und ansprechbar sind.

#### Solides Finanzkonzept und Machbarkeitsaspekte

Um die Segmentierung erfolgreich einzuführen, muss die Bank neben einem soliden Finanzkonzept auch weitere Machbarkeitsaspekte beachten. Dazu gehört ein Kommunikationskonzept. Der für die Segmentierung Verantwortliche muss in diesem Kontext folgende Fragen bedenken und beantworten: Über welche Medien (Kundenmagazin, Mailings, Webpage etc.) werden die Segmentierungskonzepte und die jeweiligen Werttreiber verbreitet? Über welche Kanäle kommuniziert das Institut mit seinen Kunden (Hotline, Call-Center, Internet etc.)? Wie gestaltet sich die Kommunikation nach innen (Mitarbeiterzeitschrift, Betriebsversammlungen etc.)?

Darüber hinaus gibt es weitere Machbarkeitsaspekte, an denen zahlreiche Fragen hängen, die geklärt werden müssen.

#### Datenbank/IT

Welche Daten müssen erhoben werden, damit der Anbieter die verschiedenen Segmente erfolgreich steuern kann? Wie sehen die Hard- und Software-Anforderungen zur Umsetzung der Segmentierungsansätze aus? Welche Datenbank ist für die Einführung der Segmentierung am besten geeignet?

#### Organisation und Personal

Wie sollten Service-Center und Segmentmanagement organisiert sein? Wie sehen die Prozesse für die verschiedenen Segmentleistungen, die unterschiedlichen Kommunikationskanäle und die damit verbundene Ablauforganisation zur Umsetzung der Segmentierung aus? Welche Anforderungen stellt das Institut an sein Personal? Wie werden die Mitarbeiter geschult? Welche Leistungen werden selbst bzw. von Partnerunternehmen zur Befriedigung der unterschiedlichen Segmentbedürfnisse erbracht? Welche Partner wählt das Institut zur Leistungserstellung aus?

#### Marktbearbeitung

Wie sollen die Segmente unter dem Aspekt eines Marketing-Mix angesprochen werden? Welche Formen der Preis- und Angebotsdifferenzierung sollen gewählt werden? Mit Hilfe welcher Kriterien lassen sich die Segmente trennen? Wie erfolgt die Kundenansprache in den verschiedenen Kanälen?

Abbildung 4 stellt die verschiedenen Umsetzungsaspekte im Überblick dar. Nur wenn die Verantwortlichen diese Faktoren

bei der Einführung beachten, kann ein Institut erfolgreich den ersten Schritt der festgelegten Segmentierungsziele tun.

#### Segmentierung am Beispiel der Landesbank Berlin

Neben der klassischen Segmentierung auf Basis sozio-ökonomischer Kriterien verfolgt die Landesbank Berlin im Rahmen ihrer wertorientierten Vertriebssteuerung des Firmenkundengeschäfts inzwischen auch den Aufbau einer verhaltensbezogenen Segmentierung. Dazu werden vor allem nachfrage- und potenzialbezogene Merkmale für zwei unterschiedliche Ebenen der Segmentierung herangezogen. Zum einen geht es um die Zuordnung der Kunden zu dem „richtigen“, potenzialadäquaten Vertriebsweg, zum anderen um die richtige Konzentration der Betreuer auf die „werttreibenden“ Kunden in ihren Portfolios.

Die Zuordnung der Kunden zu den einzelnen Vertriebswegen basiert zunächst auf dem sozio-ökonomischen Segmentierungskriterium Jahresumsatz. Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 2,5 Mio. Euro werden als Gewerbekunden gewertet, während Unternehmen mit einem höheren Jahresumsatz als mittelständische Firmenkunden gelten. Dieses einfache Kriterium wird im nächsten Schritt verfeinert.

#### Gewerbekundensegment

Im Gewerbekundensegment wird eine weitere Segmentierungsstufe eingezogen. Als trennscharfes Kriterium hat sich dafür der Deckungsbeitrag II (DB II) erwiesen, der bereits erste Aussagen über verhaltens- bzw. nachfragebezogene Merkmale erlaubt (Kriterium „Verhaltensrelevanz“). Dieser Deckungsbeitrag ist definiert als Summe aus Zinskonditionenbeitrag Aktiv, Zinskonditionenbeitrag Passiv und Provisionsergebnis. Zwar werden hier noch keine Kostenkomponenten zugewiesen, aber DB II bildet sowohl das Kundennachfrageverhalten als auch die tatsächliche Potenzialausschöpfung ab. Zugleich kann der Deckungsbeitrag II gut im Zeitablauf beobachtet und beeinflusst werden („zeitliche Stabilität“). Vor allem lässt sich der DB II eines Kunden oder Kundenverbunds direkt aus den EDV-Systemen ziehen („Messbarkeit“). Dies ist eine ausreichende Grundlage für eine wertorientierte Steuerung.

In einem weiteren Schritt wird ein Schwellenwert für den DB II ermittelt, der ein klar

ABBILDUNG 3

**Bestimmungen von Preissensitivitäten anhand eines Scorings am Beispiel Firmenkundengeschäft**

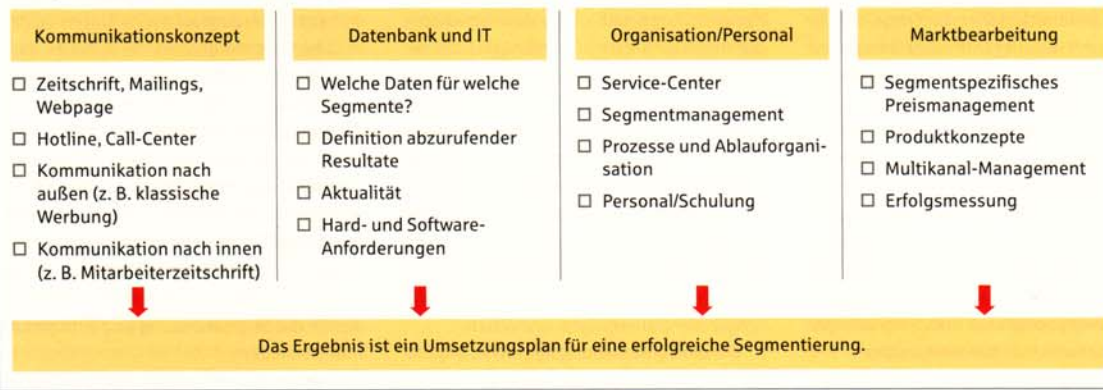
Indikatoren (Beispiel Kunde X)	Scoring für die Sensitivität	
	Ja	Nein
1.) Geringer Konkurrenzdruck auf Seiten der Anbieter		•
2.) Geringer Konkurrenzdruck auf Seiten der Kunden		•
3.) Geringe Unternehmensgröße		•
4.) Großes Wissen der Kunden bzgl. unserer Leistungen	•	
5.) Große Bedeutung der Marke	•	
6.) One-stop-shopping/Bequeme Kunden	•	
7.) Kauf von Problemlösungen	•	
8.) Nachfrage nach Extraserviceleistungen	•	
9.) Großes Vertrauen des Kunden	•	
10.) Qualitätsbewusste Kunden	•	
11.) Komplexität der Bankleistung/des Prozesses	•	
12.) Geringe Anzahl an Geschäftsvorfällen		•
13.) Schlechte Erfahrungen mit anderen Instituten		•
14.) Hohe Komplexität des Kundenproduktes	•	
15.) Branchen mit hohen Umsatzrenditen (z. B. Pharma)	•	
<b>Ergebnis</b>		<b>5</b>

Scoring	
Punktezahl - Scoring	Sensitivität des Kunden
10-15 Punkte	Hoch 
6-9 Punkte	Mittel 
0-5 Punkte	Niedrig 

ABBILDUNG 4

**Ausgewählte Machbarkeitsaspekte im Rahmen der Segmentierung**



ausdifferenziertes Nachfrageprofil ermöglicht und eine Nachfragetypisierung zulässt. Gewerbekunden mit einem Deckungsbeitrag II oberhalb des Schwellenwerts zeigen eine Nachfrage nach vergleichsweise höherwertigen Standardprodukten, während Gewerbekunden mit einem Deckungsbeitrag unterhalb dieses Wertes vor allem Standardprodukte nachfragen. Oft handelt es sich dabei sogar um reine 1-Produkt-Nutzer. Üblich sind hier Zahlungsverkehr, einfache Anlageprodukte und Kontokorrentkredite.

Der durchschnittliche Deckungsbeitrag dieser Gewerbekunden liegt zumeist deutlich unterhalb des Schwellenwerts. Dies ist ein Indiz dafür, dass sie weiteres Potenzial aufweisen. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass das Potenzial dieser Kunden begrenzt sein dürfte und Cross-Selling-Effekte nur in geringem Umfang zu realisieren sind.

Der Schwellenwert schafft eine klare potenzialorientierte Trennung der beiden Gewerbekundensegmente. Ihre Zuordnung wird

auf Einzelkundenbasis jährlich maschinell überprüft. Diese harte Segmentierung orientiert sich allein am realisierten Deckungsbeitrag II. Verändert sich der Deckungsbeitrag nachhaltig, wird der Kunde zu einem anderen Betreuer in dem anderen Teilsegment übergeleitet. Wichtig für den Erfolg der Segmentierung ist ihre Durchsetzung.

Auf Grundlage dieser Segmentierungslogik stellt sich die Frage der optimalen Vertriebswegestruktur („Marktbearbeitungsbezug“). Ziel ist es, die Vertriebskosten an den Potenzialen zu orientieren. Die Betreuung nicht potenzialadäquater Kunden in einem Vertriebsweg erhöht die Vertriebskosten. Daher ist auch der Betreuungsansatz auf Basis der überarbeiteten Segmentierung so zu gestalten, dass den Gewerbekunden ein optimaler Vertriebsweg zugeordnet wird.

In der Landesbank Berlin wurde dazu ein komplett neuer Vertriebsweg im Firmenkundengeschäft entwickelt. So werden Kunden mit einem Deckungsbeitrag unterhalb des

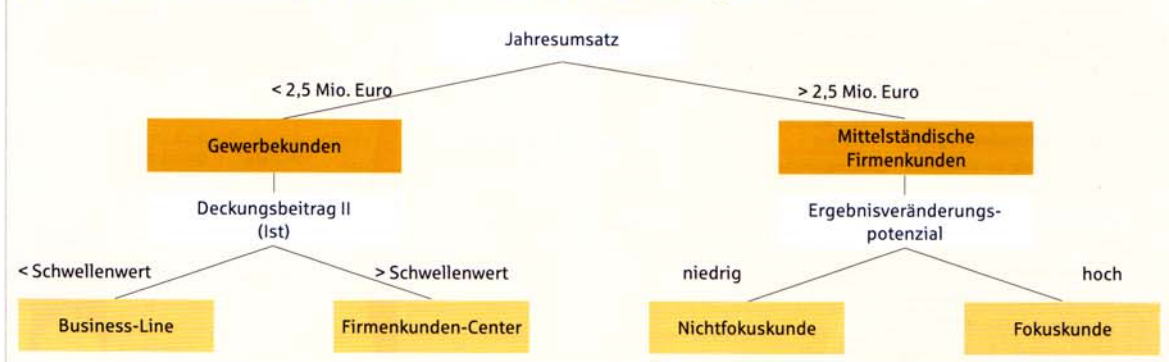
Schwellenwerts ausschließlich von der telefonischen „BusinessLine“ betreut. Für Kunden mit einem Deckungsbeitrag oberhalb dieses Schwellenwerts sind die Betreuer in den stationären Einheiten der „Firmenkunden-Center“ zuständig. Diese Kundenbetreuung mit einem telefonischen Direktbankvertriebsweg für Gewerbekunden hat sich seit 2005 am Markt bewährt. Beide Vertriebswege sind durch den TÜV Rheinland zertifiziert worden („geprüfte Service- und Betreuungsqualität“). Dabei berücksichtigt der Zertifizierungsprozess auch das Urteil der Kunden.

**Mittelständische Firmenkunden**

Ein anderes Bild bietet das mittelständische Firmenkundengeschäft. Nach der Segmentierung des Gesamtportfolios muss das individuelle Kundenportfolio jedes Betreuers strukturiert und damit einer weiteren Segmentierung unterzogen werden. Die Betreuer kümmern sich um Kunden mit hohen,

ABBILDUNG 5

**Segmentierungsansatz der Landesbank Berlin im Firmenkundengeschäft**



▶ aber auch um Kunden mit sehr niedrigen Deckungsbeiträgen. In der Folge wird eine Vielzahl von Kunden auch auf dieser Ebene mit deutlich zu hohen Vertriebskosten betreut. Dadurch können andere Verkaufspotenziale nicht erkannt und gehoben werden.

Hier stellt sich daher die Frage, welche Kunden mit welcher Intensität derzeit von dem Institut betreut und welche Kunden alternativ umsorgt werden sollten. Eine Konzentration auf die Kunden, mit denen schon heute die höchsten Deckungsbeiträge erzielt werden, ist ein erster Schritt. Mittel- bis langfristig ist dies jedoch nicht ausreichend. Zusätzlich müssen interessante Firmenkunden ins Visier genommen werden, die künftig hohe Deckungsbeiträge versprechen. Dieser Prozess sollte bereits möglichst frühzeitig erfolgen und systematisch abgesichert werden.

Grundlage weiterer Segmentierungsschritte im Rahmen der wertorientierten Steuerung ist das tatsächliche Veränderungspotenzial der Kundenbeziehung. Auf Basis der von der Landesbank Berlin erarbeiteten Musterkundenprofile werden die Kundenbeziehungen ermittelt, deren Potenzialwert gemessen am Ertrag der Top-Kundenverbindungen in den jeweiligen Branchenumsatz-Clustern am größten ist. Segmentierungskriterium ist dabei das Ergebnisveränderungspotenzial. Gemessen wird es als reines Ertragspotenzial von Zins- und Provisionsüberschuss im Deckungsbeitrag. Die Berücksichtigung allein der Erträge ist für die Einführung dieses Kundenkonzepts zunächst ausreichend. In weiteren Ausbaustufen müssen auch die Kostenkomponenten, vor allem die Risikokosten auf Kundenebene berücksichtigt werden.

Das höchste Ergebnisveränderungspotenzial weisen zwei unterschiedliche Segmente aus, nämlich Kunden mit

- > bereits heute hohen Deckungsbeiträgen,
- > hohen, aber zugleich klar quantifizierbaren Ertragspotenzialen.

Beide Gruppen werden als so genannte Fokuskunden segmentiert. Verbunden damit ist eine Zuordnung von Gesprächstypologien, die die Betreuer zusammen mit den Fokuskunden erarbeiten müssen. Fokuskunden werden intensiver betreut als die übrigen Kunden. Regelmäßige Review-Gespräche der Betreuer mit ihren Führungskräften begleiten diesen Prozess. Damit ist die Zahl der Fokuskunden, um die sich die Betreuer jährlich kümmern, begrenzt. Hinzu kommt das Segment der Kunden, denen ein nur geringes oder kein Ergebnisveränderungspotenzial zuzuweisen ist. Sie sind keine Fokuskunden und werden normal betreut. Die Fokuskundensegmentierung wird jährlich vorgenommen, die Berechnung der Ergebnisveränderungspotenziale erfolgt automatisch.

Diese Segmentierungslogik wird ergänzt um ein standardisiertes Verfahren der Kundenplanung. Damit wird dem Firmenkundenbetreuer eine Vorausschau auf die geplanten Erträge ermöglicht; gleichzeitig soll hier das kundenbezogene Know-how des Firmenkundenbetreuers einfließen. Auf der einheitlichen Berechnungsgrundlage von DB II werden die Werte für geplante Potenziale ermittelt und auf das CRM-System übertragen. Am Ende dieses Prozesses steht ein Bewertungsergebnis der Kunden. Damit wird auch eine Trendaussage zum Ergebnisbeitrag künftiger Geschäfte möglich. Die Kundenplanung im Rahmen der Fokuskundensegmentierung erfolgt in einem iterativen Prozess. Entscheidend ist dabei, dass die Potenziale quantifiziert werden können und Teil der Jahresplanung sind.

Der Auswahlprozess der Fokuskunden wird vom Vertriebssteuerungssystem unterstützt. Die Schnittstelle zu einem integrierten CRM-System erleichtert dabei den Steuerungsprozess. Die ermittelten Potenziale werden im CRM-System hinterlegt. Die beiden Systeme sind in einem geschlossenen Kreislauf eng miteinander verknüpft.

**Bewährtes Verfahren**

Auch das Konzept der Landesbank Berlin für das mittelständische Segment ist bereits seit Ende 2006 im Einsatz und hat seine Marktfähigkeit inzwischen bewiesen. Bei dieser Segmentierung, die sich nicht nur auf sozio-demographische Daten stützt, wird berücksichtigt, dass die Kriterien nicht nur klar und nachvollziehbar sind und auch realistisch die Nachfragestrukturen der Firmenkunden widerspiegeln. Wesentlich dabei ist, dass sich die Daten zur Segmentierung vergleichsweise einfach systemisch erheben lassen. Die Entwicklung von hochkomplexen Segmentierungskriterien mit nur eingeschränkter Verhaltensrelevanz oder von nur schwer zu erhebenden Kriterien lassen die Segmentierung in der täglichen Praxis scheitern.

Der Hebel, der aus der Segmentierung tatsächliche Ertragseffekte zeugt, liegt in der klaren Umsetzung der harten Segmentgrenzen und der damit verbundenen Zuordnung zu den Vertriebswegen. Dabei wird die Segmentierung beständig weiterentwickelt, indem verhaltensbezogene Merkmale wie verfeinerte preispolitische Informationen einbezogen werden.

**Fazit**

Nach einer anfänglichen Grobeinteilung der Kunden ist eine Segmentierung nach verhaltensbezogenen Kundenmerkmalen sinnvoll. Sie müssen zunächst erhoben und operationalisiert werden. Optimiert wird dieses Verfahren über zusätzliche Wertbeiträge oder weitere Kunden, die durch eine solche Segmentierung akquiriert oder angesprochen werden können. Der gesamte Marketing-Mix kann auf diese Weise treffsicher die unterschiedlichen Segmente ansprechen. ◀