



**D**ie treibende Kraft eines jeden Unternehmens liegt in seinem Kundenstamm. Um die vielfältigen Kundenbedürfnisse zu verstehen und gezielt anzusprechen, ist eine effektive Segmentierung unverzichtbar. Individuell platzierte Botschaften, greifbare Personas und moderne Data-Science-Ansätze sind dabei maßgebliche Werkzeuge. **Eva Linhuber** von Skopos Research und **Dr. Christopher Harms** von Skopos Elements haben fünf Faktoren identifiziert, wie ein Segmentierungsprojekt zum Erfolg wird.

Kunden lieben Katzenbilder! Wirklich? Alle? Wirksames Kundenverständnis entsteht erst, wenn auch die Unterschiedlichkeit von Kunden deutlich wird. Segmentierungen sind dafür ein mächtiges Werkzeug:

# Die Kraft der Segmentierung

Wie mit fünf Erfolgsfaktoren für effektive Kundensegmentierungen das Verstehen, Ansprechen und Begeistern der Zielgruppen leichter wird

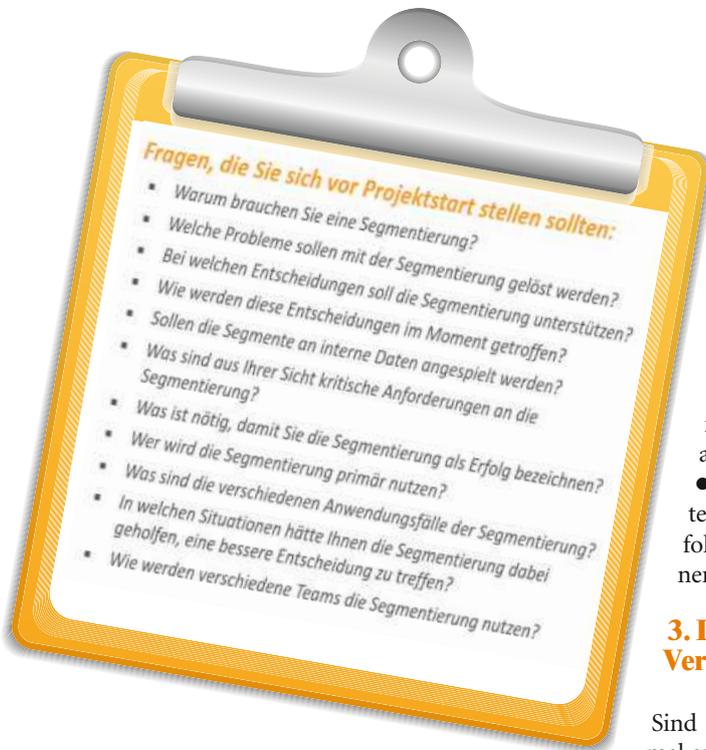


Botschaften können so individueller und zielgerichteter platziert werden, Personas machen Kunden greifbar und moderne Data-Science-Ansätze übertragen die Produktsegmente eines Unternehmens auf die echten Kunden.

## 1. Zielgerichtet arbeiten: Die richtigen Fragen stellen

Um ein Segmentierungsprojekt erfolgreich umzusetzen, ist zielgerichtetes Arbeiten von Anfang an essenziell. Um einen erfolgreichen Fragebogen zu entwickeln und ein strukturiertes Herangehen an die Auswertung zu ermöglichen, sollten Hypothesen entwickelt werden. Was wissenschaftlich klingt, soll letztlich ganz einfach darlegen, wie mögliche Segmente am Ende aussehen könnten. Das hilft dabei, alle relevanten Themenbereiche zu erarbeiten, die in der Umfrage abgedeckt werden müssen. Vor Projektstart sollten Teams, die bereits nah an ihrer Zielgruppe sind – wie Vertrieb oder Kundenservice – mit einbezogen werden. Sie können wertvollen Input liefern,

ILLUSTRATION: EVE / FOTOLIA; MONTAGE: R&A



denn der Projekterfolg hängt nicht zuletzt davon ab, dass die Segmente im Unternehmen akzeptiert und eingesetzt werden.

## 2. Differenzierungen erzielen: Für genug Varianz in Daten sorgen

Ziel der Segmentierungsanalyse sind Segmente, die einerseits in sich möglichst ähnlich und andererseits zueinander möglichst unterschiedlich sind. Man benötigt also Dimensionen, in denen sich einzelne Personen unterscheiden, um diese dann wiederum zu gruppieren. Um die Segmente besser voneinander abzutrennen, empfehlen wir, Skalentypen zu nutzen, die in den Daten für mehr Differenzierung sorgen. Matrixfragen mit Zustimmungsskalen sind zwar schnell entwickelt, liefern aber im Zweifel nicht genug Differenzierung. Dann noch eine vernünftige Segment-Lösung zu finden, ist ausgesprochen schwierig. Wir empfehlen daher:

- Das semantische Differential oder Polaritätenprofil: Befragte wählen auf einer Skala mit zwei Polen.

- Maximum Difference Scaling (MaxDiff): Befragte wählen die „beste“ und „schlechteste“ Option aus einem zufällig zusammengestellten Set an Optionen.
- Rankings: Befragte bilden eine Rangfolge aus verschiedenen Optionen.

## 3. Das richtige Verfahren wählen

Sind die Daten erst einmal erhoben, beginnt die statistische Arbeit. Es gibt eine Reihe von statistischen Verfahren aus der Gruppe der Cluster-Algorithmen (im Machine-Learning-Jargon heißen sie Unsupervised-Learning-Verfahren), die für eine Segmentierung genutzt werden können. Auf der einen Seite gibt es sehr einfache Verfahren wie k-Means, die sehr gut bei einer überschaubaren Menge an Datenpunkten zum Einsatz kommen. So nutzen wir k-Means beispielsweise bei firmografischen Segmentierungen, bei denen eine geringe Anzahl an objektiven Variablen (Umsatz, Anzahl Mitarbeiter etc.) für die Segmentierung genutzt wird. Bei komplexeren Daten, wie zum Beispiel Befragungsdaten, bei denen es auch eine hohe Korrelation zwischen den einzelnen Variablen gibt, bieten sich allerdings andere Verfahren an. Ein Klassiker ist dabei sicherlich die hierarchische Clusteranalyse, bei der Gruppen iterativ immer größer oder immer kleiner gemacht werden, bis die gewünschte Anzahl an Gruppen erreicht wird. Für die beiden bisher genannten Verfahren müssen Distanzmaße gewählt werden, um die

## Das Autorenteam



FOTO: LEOUPREMIERE PHOTOGRAPHY

**Eva Linhuber** ist Research Manager bei Skopos Research, der Unit für klassische Markt-, Produkt-, Zielgruppen- und Kommunikationsforschung in der Skopos Group. Sie ist studierte Kognitions- und Medienwissenschaftlerin (M. Sc.) und bearbeitet vor allem für Handel, FMCG und Healthcare die Bereiche Zielgruppe und Persona.

[eva.linhuber@skopos.de](mailto:eva.linhuber@skopos.de)



FOTO: LEOUPREMIERE PHOTOGRAPHY

**Dr. Christopher Harms** ist seit 2020 Mitgründer und Geschäftsführer von Skopos Elements. Zuvor hat er drei Jahre im Bereich Research & Development der Skopos Group gearbeitet. Sein Fokus lag dabei auf der Anwendung neuer statistischer Methoden in der Marktforschung. Er studierte Psychologie und forschte an Universitäten in Bonn und Eindhoven.

[christopher.harms@skopos-elements.de](mailto:christopher.harms@skopos-elements.de)

See  
the  
Experience

Human Insight Technologies



„Entfernung“ von Befragten und Segmenten zu errechnen. Hier stehen verschiedene Maße zur Verfügung, die in der Praxis auch durchprobiert werden können, bis eine geeignete Lösung zustande kommt. Euklidische Distanz (für metrische Werte) oder die Manhattan-Distanz (für Likert-Werte) sind dabei unsere Standard-Optionen.

Ein anspruchsvolleres Verfahren ist die Latent-Class-Analyse, die aber gerade für Befragungsdaten unsere Empfehlung ist. Hier wird statistisch die Annahme abgebildet, dass die Antwortmuster durch latente, das heißt nicht beobachtbare, Gruppenzugehörigkeiten bestimmt werden. Daher wird kein Distanzmaß benötigt.

Keines der genannten Verfahren ermittelt selbstständig die Anzahl der Segmente. Diese muss vom User festgelegt werden. Im Rahmen der Latent-Class-Analyse gibt es jedoch die Möglichkeit, durch statistische Metriken, sogenannte Information Criteria, die Güte oder Qualität einer Segment-Lösung zu beurteilen – und sich so für eine Anzahl an Segmenten zu entscheiden, die diesem Kriterium zufolge optimal ist.

Doch alle Statistik garantiert nicht, dass die Lösung auch tatsächlich einen Mehrwert schafft. Hierfür sind in der Praxis die Interpretierbarkeit und Nützlichkeit der Segmente viel entscheidender. Daher ist die Statistik nur ein Baustein, wenn es um die Qualität einer Segmentierungslösung geht.

## 4. Entscheidungen treffen: Eine gute Lösung erkennen

Es gibt nämlich nicht die eine richtige Lösung einer Segmentierungsanalyse. In der Praxis besteht die Analyse aus Trial and Error, bis man zu einer sinnvollen, interpretierbaren und nützlichen Lösung kommt. Es gibt keine klare Regel, was eine gute Lösung ausmacht, aber einige Richtlinien:

- Segmentgrößen beachten: Sehr große Segmente (>40 Prozent) oder sehr kleine Segmente (<8 Prozent) sind nur in Ausnahmefällen sinnvoll.
- Man sollte das große Ganze immer im Kopf behalten: Wofür soll die Segmentierung verwendet werden? Sind die Segmente der vorliegenden Lösung anwendbar? Erfüllen sie ihren Zweck?
- Ein weiterer guter Indikator: Haben alle Segmente einen griffigen Namen? Falls ja, weisen sie in der Regel gute Differenzierungen auf und können eine gute Geschichte erzählen. Ein deutlicher Hinweis für eine sinnvolle Lösung.

## 5. Segmente erlebbar machen: Klassisches Poster oder KI-Chatbot

Segmentierungen sind aufwendige Projekte, die durchgeführt werden, weil langfristig mit den Segmenten gearbeitet werden soll. Das ist dann oft nicht nur für die Marktforschung relevant, sondern auch für andere Abteilungen wie Marketing oder auch Design. Über eine Formulierung von Personas anhand der gefundenen Segmente können die Segmente erlebbar und anschaulich gemacht werden. Der Klassiker

sind hier die Persona-Poster mit Infografiken und passenden Fotos, die im Flur und im Foyer aufgehängt werden können.

Moderne KI-Technologien bieten aber auch spannende neue Ansätze: Die Segmentierungsergebnisse und Persona-Beschreibungen können beispielsweise auch als Trainingsmaterial für große KI-Sprachmodelle wie ChatGPT genutzt werden. So ist ein Chat mit den gefundenen Personas möglich – fast wie in einem normalen Gespräch. Für qualitative Insights ist das mit maximaler Vorsicht zu genießen, aber um die Personas erlebbar und anschaulich zu machen, ist es ein spannender Ansatz. Vielleicht ist „Magda Mittelstand“ ja künftig ein WhatsApp-Kontakt für alle Kolleginnen und Kollegen im Unternehmen?

Dank dieses Lösungsansatzes der Marktforschung gelingt es, eine Marketingstrategie zu optimieren, indem sie an die Zielgruppen angepasst und differenzierte Produkte entwickelt werden, die den verschiedenen Gruppen gerecht werden. Darüber hinaus ermöglicht die Segmentierung, die profitabelsten oder vielversprechendsten Segmente zu identifizieren und das Verhalten der Kunden vorherzusagen. Dabei ist es jedoch wichtig, die vorgestellten fünf Faktoren zu beachten. ■

