

# Bei den Bedürfnissen ansetzen

Die Corona-Pandemie hat Verhalten, Werte und Bedürfnisse der Zielgruppen stark verändert. Wie begegnet man diesen Veränderungen? Enercity zeigt, wie Segmentierungen und Personas die Grundlage für ein kundenzentriertes Unternehmen bilden können.

Unser aller Leben hat sich seit rund zwei Jahren völlig verändert. Dies macht sich auch bei Konsumverhalten, Einkaufsgewohnheiten oder grundsätzlichen Einstellungen bemerkbar. Dennoch ist der Anspruch der Kundschaft, passgenau angesprochen zu werden, ungebrochen hoch. Wer derzeit für Marken, Kommunikation, Produkte und damit den Erfolg eines Unternehmens verantwortlich ist, muss sich daher fragen, inwiefern die gesellschaftlichen Veränderungen seine derzeitigen und auch potenziellen Kunden nachhaltig beeinflussen. Welche grundlegenden Veränderungen gibt es hinsichtlich ihrer Bedürfnisse und Wünsche? Und vor allem: Bedient man diese bereits alle oder gehen Potenziale verloren?

## Kunden besser kennenlernen

Um diese Fragen zu beantworten, muss man seine Kunden besser kennenlernen. Dazu wird häufig eine klassische Kundensegmentierung nach deskriptiven Eigenschaften wie Alter, Geschlecht, Nutzung oder Bonität genutzt, um zu prüfen, welche Kundengruppen existieren. Problematisch an diesem Ansatz ist die mangelnde Aussagekraft dieser Eigenschaften über die eigentlichen Motive, Werte und Präferenzen der Zielgruppen.

Ein kleines Beispiel veranschaulicht dies sehr deutlich: Überlegen Sie einmal, was Thronfolger Prinz Charles und Rockmusiker Ozzy Osbourne gemeinsam haben. Auf den ersten Blick augenscheinlich nichts. Doch betrachtet man deren soziodemografische Merkmale, so hat man in beiden Fällen einen Mann, der 1948 geboren wurde, in England lebt und zwei Kinder hat. Produkte, mit denen man die beiden begeistern würde, sähen jedoch aller Voraussicht nach komplett unterschiedlich aus. Dies zeigt: Eine klassische Segmentierung unterteilt zwar die Menge aller Kunden in kleinere deskriptiv homo-

gene Gruppen, gibt aber keinen Aufschluss über die Motive des Kundenverhaltens, über deren Bedürfnisse und Werte. Eine differenzierte Kenntnis über die einzelnen Segmente stellt für Unternehmen jedoch einen Wettbewerbsvorteil da, da Entwicklung, Content und Kampagnen zielgenau vorgenommen werden können.

## Segmentierung: Personas entwickeln

Ein Ansatz, sich den eigenen und potenziellen Kunden zu nähern, ist die Erstellung von Personas. Zwar fließen auch hier soziodemografische Daten ein, im Fokus stehen allerdings Motive und Bedürfnisse der hinter den spezifischen Personen stehenden Kundengruppen.

Um Personas zu entwickeln, existieren verschiedene Vorgehensweisen: Während die einen sich auf das im Unternehmen befindliche Wissen und die Einschätzung der Kunden durch die eigenen Mitarbeitenden stützen, gibt es andere, die unterschiedliche Informationsbeschaffungsansätze nutzen. Hier gibt es die Möglichkeit einer qualitativen Vorgehensweise, um mittels Einzelexplorationen und Tiefeninterviews umfangreiche Informationen über Kundentypen und ihre Lebenswelten zu ermitteln oder quantitativ Daten zu erheben. Vorteil eines quantitativen Ansatzes ist, dass die Personas letztlich auf Basis einer soliden Datenmenge entwickelt werden und dabei nicht nur erhoben wird, welche Kundentypen es gibt, sondern auch in welchen Anteilen. Nur so können letztlich Potenziale geschätzt und strategische Entscheidungen zum Beispiel zur Entwicklung eines neuen Produkts, eines speziellen Tarifs oder einer besonderen Dienstleistung auf ein sicheres Fundament gebaut werden. Das bedeutet, dass Daten in großer Quantität und Qualität benötigt werden und in regelmäßigen Abständen überprüft werden sollten.

## Qualität meets Quantität

Wäre das quantitative Erheben qualitativer Insights (z.B. Bedürfnisse, Motive, Werte) ein Leichtes, so hätte es sich bereits als Teil der klassischen Segmentierung etabliert. Auch gibt es dabei viele Variable zu berücksichtigenden wie Soziodemografie, Kaufverhalten, Nutzungsverhalten u.v.m. Dabei steigt das Rauschen innerhalb der Daten mit der Anzahl der Variablen, sodass das Erkennen von Mustern, also homogener Gruppen, die untereinander möglichst stark differenzieren, immer schwerer wird. Eine Möglichkeit, dieser komplexen Realität zu begegnen, ist die Multi-Purpose-Segmentierung (MPS). Sie berücksichtigt alle Perspektiven, die zur Beschreibung der Personas untersucht werden sollen. Dazu werden diese Bausteine zunächst definiert – zum Beispiel:

- Usage: Bisheriges Nutzungsverhalten
- Attitude: Einstellungen und (Kauf-)Motive
- Needs/Benefits: Kauf- und Nutzungspräferenzen
- Touchpoints: Genutzte Kontaktpunkte
- Information: Präferenzen und Suchverhalten
- Sozios: Soziodemografische Kriterien

Jede dieser Perspektiven wird im ersten Schritt einzeln betrachtet und quasi separat segmentiert, um hier klare und eindeutige Muster zu entdecken. Erst, wenn man eindeutige Muster in diesen kleinen Bereichen ausgemacht und deren Heterogenität verstanden hat,

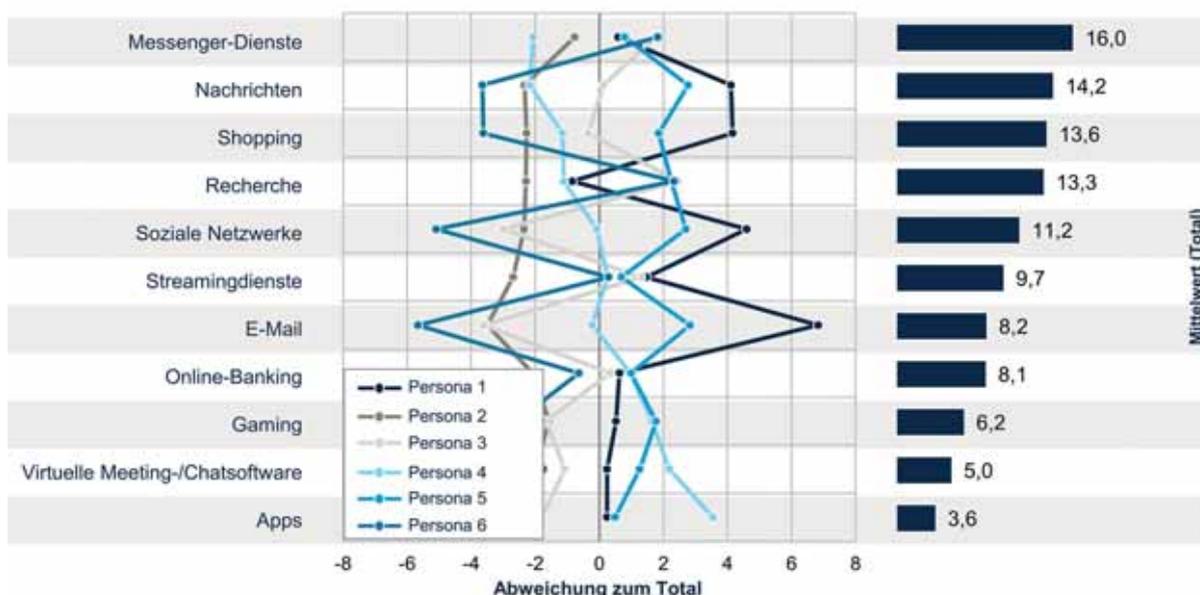
erfolgt eine Aggregation dieser einzelnen Segmentierungen. So entstehen die finalen Kundensegmente auf Basis aller Einzelperspektiven. Der Vorteil dieses schrittweisen Vorgehens ist die Möglichkeit, die finalen Segmente in den einzelnen Bausteinen (Abb.1) optimal vergleichen zu können. So kann man sehen, wo Gemeinsamkeiten und Unterschiede liegen und welche Variablen besonders stark trennen.

Als Vorbereitung der qualitativen Personas liefert die MPS einen umfassenden Steckbrief der einzelnen Segmente, die nachfolgend in die typischen Vertreter ihrer Gruppe übersetzt und einfacher greifbar gemacht werden können. Ein wichtiges Add-on ist das sogenannte Tagging. Dies ist ein ein- bis zweiminütiger Fragebogenteil, der nach der Erstellung der Personas bestenfalls in sämtliche Befragungen eines Unternehmens angewendet wird. Dieser ermöglicht mittels zielgerichteter Fragen eine treffende Zuordnung der Befragten zu den vorhandenen Personas. So können immer wieder Informationen ergänzt oder auch Veränderungen beobachtet werden.

## Best Case: Enercity

Ein Unternehmen, das diesen Weg geht, ist die Enercity AG. Sie gehört zu den fünf größten kommunalen Energiedienstleistern Deutschlands, versorgt ihre Kunden seit 2018 bundesweit mit 100 Prozent Öko-

Abb. 1: Vergleich der Segmente im Bereich Internetnutzung



Quelle: Interrogare

Personas: Welche Gemeinsamkeiten und Unterschiede gibt es bei der Internetnutzung? Wie ist zum Beispiel die Einstellung zum Online-Shopping?

Abb. 2: Ein neues Segment in Zeiten von Corona



Quelle: Interrogare

Corona hat dazu geführt, dass 2021 ein neues Kundensegment für Enercity ausgemacht werden konnte

strom und zeichnet sich durch ihre Kundenfokussierung aus. Die Arbeit mit Personas wurde bereits 2017 begonnen, im Jahr 2019 aber vollkommen neu definiert und mittels MPS um wichtige Komponenten erweitert, die vorher aufgrund von methodischen Einschränkungen nicht möglich waren. Fünf Kundensegmente wurden zu entsprechenden Personas entwickelt und im Unternehmen als Leitwährung etabliert. Dies sorgte für ein Umdenken im Unternehmen: weg von »Wo haben wir ein besonders großes Potenzial?«, hin zu »Welche Bedürfnisse haben unsere (potenziellen) Kunden?«. Wenn es also darum geht, neue Produkte zu designen, neue Geschäftsfelder zu erschließen, neue Kommunikationskampagnen zu entwickeln oder neue Werbekanäle zu nutzen, sind

die Personas immer der Ausgangspunkt. Strategisch bedeutet dies, bei der Persona zu beginnen, eine Value Proposition zu entwickeln und dann mittels einer Potenzialanalyse zu entscheiden.

Dank der Integration eines Tagging-Tools in nachfolgenden Befragungen bei Enercity werden kontinuierlich Informationen gesammelt und die Personas erweitert und evaluiert. So fielen in einer Studie Anfang 2021 – nach dem ersten Corona-Jahr und den entsprechenden Veränderungen, die die Pandemie mit sich brachte – plötzlich deutliche Veränderungen bzgl. der passgenauen Zuordnung zu den Personas auf. Dies veranlasste Enercity dazu, eine weitere Segmentierungsstudie durchführen zu lassen. Und tatsächlich: Die Veränderungen der Menschen innerhalb des ersten Corona-Jahres waren so grundlegend, dass ein gänzlich neues Kundensegment ausgemacht werden konnte (Abb. 2).

Die Segmentierungsstudie, die Entwicklung der Personas und die engmaschigen Prüfung dieser mittels des Tagging-Tools haben für eine starke Kundenfokussierung bei Enercity gesorgt. Der Persona-Gedanke wird dabei über alle Abteilungen hinweg gelebt und bei allen Entscheidungen einbezogen. Das Tagging-Tool wird auch den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt, um sich selbst einer Persona zuordnen zu können und so noch stärker in das Persona-Denken involviert zu werden. Das Ergebnis? Die Kundenzentrierung zahlt sich für den Energiedienstleister aus. Jedes unternehmerische Handeln kann so exakt auf die Wünsche und Bedürfnisse der einzelnen Zielgruppen abgestimmt werden. ■

Dr. Melanie Fuljahn, Stefanie Sonnenschein



■ Dr. Melanie Fuljahn ist seit über zwei Jahren Kampagnen- und Persona-Managerin bei der Enercity AG in Hannover. Zuvor arbeitete sie nach ihrer Promotion im Fach Psychologie an der Europa Universität Flensburg sowohl an Forschungsprojekten als auch in der Privatwirtschaft.



■ Stefanie Sonnenschein ist beim Marktforschungsinstitut Interrogare in Hannover verantwortlich für Marketing und Kommunikation. Markenführung und -forschung, insbesondere Neuromarketing und implizite Messansätze, gehören bereits seit Studium und ihrer Tätigkeit bei der Unternehmensberatung SWP zu ihren Schwerpunkten.