

Die Tina-Target-Story

Mit GIM und GIM consult im Segmentierungs-Dreisprung zu mehr Customer Centricity

Gewinnbringende Segmentierungsansätze sind rar. Viele konzentrieren sich auf den technischen Part der Datenerhebung und Segmentbildung. Dagegen wird die jeweils spezifische Denke der beauftragenden Unternehmen sowie die spätere Ergebnis-Implementierung häufig vernachlässigt. Eine dreistufige Fallstudie von GIM und GIM consult für die Customer Insights Managerin Tina Target zeigt: Es geht auch anders!

Hilfe, meine Company will customer centric werden!

Die Zahl 3 hat für Tina Target schon immer eine große Rolle gespielt: Sie war als Jugendliche eine super Dreispringerin, hat drei Kinder und inzwischen ihren dritten Job: Tina ist Customer Insights Managerin bei einem Fahrradproduzenten. Die kommunikationsstarke Netzwerkerin kümmert sich darum, Informationen zu den Kund*innen ihres Unternehmens zu gewinnen, zu analysieren und zu interpretieren, um diese dann für ihre internen Anspruchsgruppen aufzubereiten. Im Fokus: Das Verhalten der Kund*innen, deren Wünsche, Bedürfnisse und Anforderungen. Genutzt werden diese *Customer Insights* dann, um neue Kund*innen zu gewinnen oder bestehende zu halten. Jüngst rief die Konzernleitung ein neues Leitbild aus: WIR MÜSSEN CUSTOMER CENTRIC WERDEN! Alle unternehmerischen Aktivitäten sollten also künftig konsequent auf die Kund*innen ausgerichtet werden. Wenige Tage später klingelte bei Tina das Telefon,



FOTO: FREEMK.COM

kurz danach rief sie mich an: „Hallo Herr Munkes, wir hatten doch kürzlich das Thema Segmentierungen. Bingo, es geht los!“

Tina Targets Bermuda-Dreieck

Wenn Unternehmen *Kundenzentriertheit* für sich entdecken, ist der Weg zu Zielgruppen-Segmentierungen meist kurz: Diese helfen, aktuelle sowie Wunschkund*innen zu definieren und besser zu verstehen. Customer-Insights-Abteilungen agieren dabei meist als Schnittstellen zu anderen Bereichen, bei Tina: „das Marketing“, Research & Development (R&D) und die Vertriebsabteilung – ergo: drei (!) Stakeholder. „Das wird lustig“, sagte sie, „im Bermuda-Dreieck hat jeder seine eigene Idee von *customer centric*.“ Und jede Abteilung verfolgte mit einem Zielgruppenansatz ein eigenes

Ziel: R&D würde eine Segmentierung nutzen, um neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Hier wurden also Insights zu den Bedürfnissen der Konsument*innen gebraucht. Die Marketingabteilung wiederum plante, Kommunikationsmaßnahmen zu entwickeln – wollte also eher die Einstellungen verstehen. Dafür brauchte es Insights zu Werteorientierungen für die Markenführung. Last, but not least: Der Vertrieb! Auf Zielgruppen könne man hier gut verzichten, sagte Tina. Wenn überhaupt, waren hier Verkaufsargumente relevant. Die Quadratur des Kreises – mitten im Bermuda-Dreieck!

Im Dreisprung zum gemeinsamen Erfolg: Hop – Step – Jump!

Wer sich in der Leichtathletik auskennt, weiß: Hop, Step und Jump nennt man die Sprünge beim Dreisprung. Es ist eine

technisch anspruchsvolle Sportart, Abläufe müssen perfekt ineinandergreifen, Koordination ist alles! Mit Tina erarbeiteten wir, ganz im Sinne *ihrer* Disziplin, ein entsprechendes Zielgruppenstudien-Design:

1. Vorbereitung (= Hop): Ergebnisimplementierung unbedingt schon mitdenken!

Dimensionen wie Einstellungen und Bedürfnisse sind bei Konsument*innen meist stark von der Produktkategorie abhängig. Nicht zuletzt deshalb kam bereits während der ersten Projektphase (Studienkonzeption) dem engen Austausch zwischen Tina, ihrer Customer-Insights-Abteilung und uns eine vorentscheidende Bedeutung zu. Branchenspezifisches Know-how, das in den späteren Zielgruppenansatz einfließen musste, war hier zwar auch relevant. Noch wichtiger war jedoch, bereits jetzt die spätere

Implementierung der Ergebnisse mitzudenken. Konsument*innen verstehen und in Segmente gruppieren zu wollen, reicht also nicht: Die Denkschemata beim Auftraggeber müssen ebenso antizipiert werden. Da ein Zielgruppenansatz in das Unternehmen hineinwirkt, muss er auf so konkreten Ebenen funktionieren, dass unmittelbare Maßnahmen für die Stakeholder-Abteilungen abgeleitet werden konnten. Nach den konzeptionellen Vorarbeiten folgten eher technische Abstimmungen (Fragebogen festlegen und programmieren). Nach wenigen Freigabeschleifen mit Tina Target ging es dann in die Datenerhebung. Wir setzten zum zweiten Sprung an!

2. Durchführung (= Step): Uniquer Segmentierungsansatz GIM ICU

Schnell konnten wir Tina davon überzeugen, mit unserem vielfach bewährten markt-uniquen Zielgruppenansatz ICU Integrated Consumer Understanding zu arbeiten. Die ICU Grundidee: Konsument*innen auf den drei zentralen Dimensionen Werte, Einstellungen und Bedürfnisse beschreiben, um sie ganzheitlich zu verstehen. Anders als herkömmliche Ansätze arbeitet ICU mit zwei unterschiedlichen Ebenen, die

für die umfassende Analyse der Konsument*in unabdingbar sind:

- Auf der **Bedürfnis-Ebene** wird getrennt und individuell für jede Produktkategorie segmentiert. Diese Ebene rekurriert auf konkrete Kategorien-Bedürfnisse und die kategorienbezogenen Einstellungen.
- Die **Mindset-Ebene** ist kategorienunabhängig, universal gültig und basiert auf Wertevorstellungen und allgemeinen Einstellungen der Konsument*innen. Diese Ebene ist die Basis für die spätere Bildung von Personas. Alles war bereit, es wurde gerechnet, schließlich konnten wir Tina Vollzug melden: „Ah, die Daten sind im Kasten, super! Wie geht's weiter?“ So kennen wir unsere Kundin – immer bereit für den nächsten Sprung: Ready for Jump!

3. Implementierung (= Jump): Begeisternde Personas – begeisterte Stakeholder

Das Segmentierungsergebnis lag also vor. Nach reiner Marktforschungslogik würde Tina nun ohne weitere Abstimmung irgendwann 87 Power Point Charts von uns erhalten und das Projekt wäre beendet. Bei komplexeren Zielgruppenstudien reicht das aber nicht: Ein überzeugender Zielgruppenansatz muss in das beauftragen

de Unternehmen eindringen, die Kundensegmente müssen in den relevanten Abteilungen lebendig werden. Wir sind deshalb zweigleisig vorgegangen:

Tina + CI-Team + GIM:

Zuerst diskutierten wir mit Tina und der Consumer-Insights-Unit mögliche Segmentierungslösungen in einem iterativen (agilen) Prozess und identifizierten schließlich fünf Fahrradnutzertypen: Von *Young Urban Bikers* bis zu *Pragmatic Cyclists*. Tinas Job als Schnittstelle: Die intuitive Verständlichkeit der Lösung für ihre drei Stakeholdergruppen bewerten.

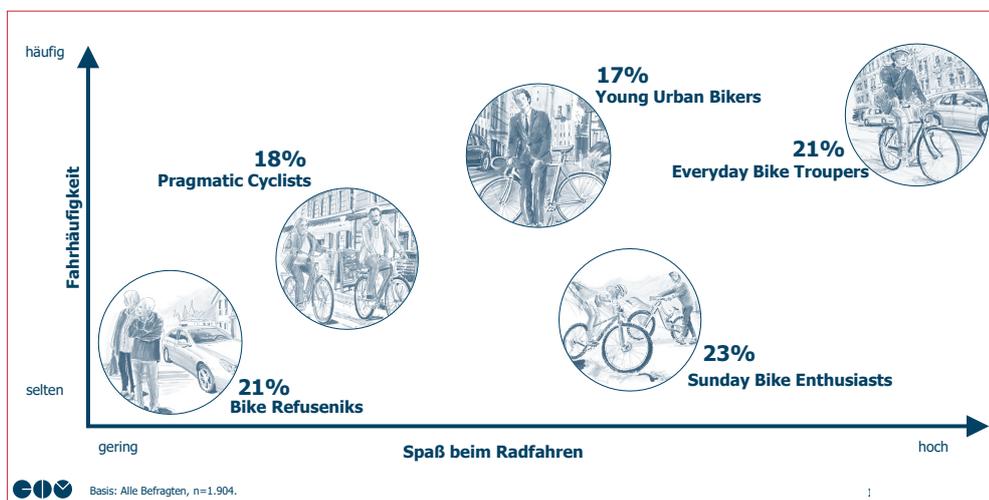
Tina + CI-Team + Stakeholder + GIM + GIM consult:

Im Anschluss führten wir gemeinsam mit unserem Beratungsteam von GIM consult mehrere Persona Workshops durch, die die Kollegen speziell für Use Cases wie diesen entwickelt haben: Unterstützt von Tina und ihrem Consumer-Insights-Team sowie von uns und GIM consult, erarbeiteten die Stakeholder selbst ihre Personas auf Basis der ermittelten Zielgruppen. Die Personas basierten dabei empirisch auf den Zielgruppen und wurden *touchable*: Ihre Beschreibungen umfassten nicht nur lebensstilistische Dimensionen, sondern auch idealtypi-

sche Produktentwicklungen für jede Persona. Mindestens so wichtig wie das konkrete Ergebnis ist bei einem Workshop Framework wie diesem der „Aneignungs-Prozess“: Indem die Stakeholder aktiv und gemeinsam Personas aus abstrakten Zielgruppen erarbeiteten, wurden es ihre Personas. Die Stakeholder wurden so zu authentischen *internen Botschafter*innen*. Sie trugen damit tatsächlich dazu bei, die Personas nachhaltig im Unternehmen zu implementieren.

Ein weiter Satz in Richtung Customer Centricity

Heute werden die Namen der Personas im kompletten Unternehmen ganz selbstverständlich genutzt, als ob es sich um reale Kolleg*innen von Tina Target handelt. Die Personas wurden zudem in Werbekreationen des Herstellers aufgegriffen. Produktpalette und Serviceangebote des Herstellers werden *ongoing* sukzessive erweitert und optimiert. Fazit: Alle Maßnahmen werden inzwischen von der Frage geleitet: „Für wen machen wir das, was wir tun?“ Ein paar Monate später meldete sich Tina Target nochmals bei mir. Ihr Feedback: Landung in der Sandgrube bei ca. 15 Metern. Einen guten halben Meter weiter liegt der Weltrekord der Frauen.



Kontakt:

Ansprechpartner: Dr. Jörg Munkes
GIM Gesellschaft für Innovative
Marktforschung mbH
Tel.: +49 162 25 25 911
Mail: j.munkes@g-i-m.com



Basierend auf den Dimensionen Spaß beim Radfahren und Fahrfähigkeit, lassen sich fünf Typen unterscheiden, die sich gleichmäßig über die deutsche Bevölkerung verteilen