

Autor: Holger Haedrich

St. Gallen, Mai 2007/ überarbeitet Mai 2009

veröffentlicht für www.wikipedia.de

Weblink im Stichwort „Marktsegmentierung“

Segmentierungskomplexität: Übersicht behalten!

Herausforderung

Segmentierungsentscheide sind mit Konsequenzen verbunden, die sich durch die gesamte Aufbauorganisation und den Marketing-Mix ziehen. Auch wenn bestehende Organisationen und Segmentierungen nicht am grünen Tisch entstanden sind, sondern sich um gewachsene Strukturen handeln, ist es immer wieder sinnvoll, das Bestehende zu hinterfragen und Verbesserungspotentialen aufzudecken. Auch macht es Sinn, von Zeit zu Zeit die Logik des eigenen Unternehmens und seiner Ausrichtung am Markt zu verstehen.

Wer versucht, alle Konzepte und Entscheidungen im Marketing und Vertrieb mit einer durchgehenden Segmentierung zu lösen, stösst schnell auf Widersprüche. Zwar ist beispielsweise eine an Bedürfnissen orientierte Segmentierung für das Produktmanagement Ziel führend, gleichzeitig wäre aber diese Segmentierung im Vertrieb nicht durchsetzbar, weil der Vertrieb objektive und messbare Fakten braucht, um seine Akquisition zu steuern und sich zu organisieren. So ist es beispielsweise im Investitionsgüter-Marketing üblich, Umsatzgrößen zu bilden, um die Betreuungsintensität des Vertriebs zu definieren (large, middle und small accounts). Kann aber die Produktentwicklung oder die Werbung damit etwas anfangen? – wahrscheinlich nur in den seltensten Fällen...

Auch die in der Praxis häufig anzutreffende Bestrebung, einzelne Märkte dem Vertrieb exklusiv zuzuweisen, führt zu Reibungsverlusten. Dummerweise sind die Kunden nämlich nur in den seltensten Fällen so strukturiert wie der Vertrieb!

Es scheint, dass es notwendig ist, mehrere Segmentierungen parallel in einem Unternehmen zu etablieren, um allen Aufgaben gerecht zu werden und am Markt erfolgreich zu sein.

Hilfestellung gesucht

Wenn man dann als Praktiker auf Hinweise zur Segmentierung von Kunden und Märkten auf die Marketingtheorie zurückgreifen will, stellt man fest, wie gering hier der Beitrag der Forschung ist obwohl „Segmentierung“ beinahe in jedem Marketingbuch ausführlich beleuchtet wird.

Die Theorie hat in der Vergangenheit vor allem folgendes geleistet: Erstens die Vorstellung des Konzepts „Segmentierung“ und dessen Einordnung in den strategischen Marketing-Mix, zweitens die Definition von Kriterien einer „guten“ Segmentierung sowie die Darstellung von Techniken der Segmentierung zum Beispiel in Konsumgüter- und Investitionsgütermärkten.

Keine Rede aber davon, an welcher Stelle man im Unternehmen auf „Segmentierung“ stößt und wie verschiedene Segmentierungsansätze miteinander verbunden werden können.

Praktiker machen schnell die Erfahrung, dass sie auf folgende Fragen eine Antwort suchen:

1. Wo setze ich an, um Segmente zu definieren? Was sind die entscheidenden Parameter meines Marktes?
2. Wie kann ich die Kunden so in Segmente fassen, dass die Cluster trennscharf werden?
- 3. Gelingt es, das Gesamtunternehmen mit einer einzelnen Segmentierung durchgängig zu strukturieren zu oder können und müssen viele Segmentierungen parallel zueinander bestehen?**
- 4. Wie lassen sich ähnlich erscheinende Begriffe wie „strategische Geschäftsfelder“, „Marktsegmente“, „Märkte“, „Vertriebsbereiche“ und „Zielgruppen“ voneinander abgrenzen?**

Während man die Fragen 1 und 2 nur im Zusammenhang mit einem konkreten Fallbeispiel beantworten kann, also nur situative Antworten geben kann, sind Fragen 3 und 4 grundsätzlicher Natur. Hierzu möchte dieser Artikel praktische Hinweise geben.

Zielorientierte Segmentierung

Wichtig ist zunächst zu klären, wozu die Segmentierung eingesetzt werden soll bzw. welches Entscheidungsfeld des Marketing und Vertriebs betroffen ist. Mögliche Ziele sind (im Marketingkonzept hierarchisch):

1. Abgrenzung von Einheiten für die Geschäftsfeldplanung und Definition von Marken
2. Definition von Bedarfsfeldern für das Produktmanagement
3. Festlegung der Verantwortlichkeiten im Vertrieb
4. Erhöhung von Kommunikationseffizienz und -effektivität

Segmentierung für die Geschäftsfeldplanung

Strategische Geschäftseinheiten für die Geschäftsfeldplanung sind in der Praxis vor allem Gefässe, mit denen sich das Unternehmen nach aussen hin aufstellt. Sie dienen dazu, die Tätigkeiten des Unternehmens marktorientiert zu ordnen, Ziele zu formulieren und Verantwortungen zuzuweisen. Oftmals stehen in Konzernen **Marken** für die strategischen Einheiten. Marken sind in der Regel auf vielen Märkten gleichzeitig aktiv und haben eine eigenständige „Identität“. Diese Identität ist ausschlaggebend, um Vorgaben zu machen, welche Märkte in welcher Form bearbeitet werden können und welche Märkte gegebenenfalls nicht zur Marke passen. Nur Märkte, die zur Identität passen, können die Marke und ihre Werte unterstützen.

Segmentierung auf Ebene Produktmanagement

Auf der Ebene Produktmanagement gilt es, einzelne **Märkte** zu definieren und abzugrenzen. Eine diesbezügliche Segmentierung für die Entwicklung von Produkten

(Kernleistungen/ Zusatzleistungen) sowie zur Abdeckung von Kundenwünschen ist in erster Linie am **Bedarf der Kunden** auszurichten.

In diesem Zusammenhang steht auch der Begriff „**relevanter Markt**“. Relevant bedeutet, dass unter der Vielzahl von Kundenbedürfnissen, diejenigen ausgewählt werden, die es zu bearbeiten gilt. Genauso wie es relevante Märkte gibt, existieren auch irrelevante Märkte, die entweder nicht zur Markenidentität passen oder aufgrund anderer Kriterien, wie z. B. fehlende interne Ressourcen, nicht bearbeitet werden. Die Definition relevanter Märkte steht idealer Weise am Beginn einer Marketingplanung.

In der Praxis ist häufig eine Marktsegmentierung an technischen Produkteigenschaften anzutreffen. Dieser Widerspruch zur Theorie tritt aber häufig nicht offen zutage, da vielfach technische Produkteigenschaften mit den Kundenbedürfnissen eine grosse Deckung aufweisen und Unternehmen sich einfacher damit tun, indem sie sich mehr an internen Produktionsprozessen orientieren als am Markt.

Falls die technischen Eigenschaften nur Mittel zum Zweck sind, um die Bedürfnisse der Kunden abzudecken, läuft man bei der produktorientierten Segmentierung aber schnell Gefahr, am Markt vorbei zu entwickeln und sich mit internen Aufgaben zu beschäftigen anstatt mit den externen Herausforderungen. Um hier Abhilfe zu schaffen, haben viele Unternehmen die Stelle „**Kundensegmentsmanager**“ ins Leben gerufen. Diese stehen dann mit den **Produktmanagern** auf einer Ebene und haben die Aufgabe, die Bedürfnisse der Kunden mit den Produkten des Unternehmens zur Deckung zu bringen. Produktmanager sind in dieser Konstellation dann eher technische Spezialisten als Marketingprofis.

Segmentierung für Verantwortung und Organisation im Vertrieb

„Wem gehört welcher Kunde?“ ist eine der am heissesten umkämpften Fragen im Vertrieb. Bedürfnisse mögen sich zwar für die Produktentwicklung abgrenzen lassen – die Kunden selbst lassen sich aber nicht darauf ein, in bestimmte Kanäle gedrängt zu werden. So können beispielsweise Banken und Versicherungen in der Produktentwicklung oder im Kundensegmentsmanagement nach Familien, Singles, Juniors und Seniors differenzieren, eine entsprechende Ausrichtung der **Vertriebsbereiche**

ist aber kontraproduktiv, da sowohl Kunden als auch Vertriebsmitarbeiter Entwicklungsprozesse durchlaufen und zwischen den Segmenten wechseln. Würde man den Vertrieb am Lebenszyklus ausrichten, verschlöße man sich wichtige Cross-Selling-Potentiale.

In der Praxis bewährt hat sich im Vertrieb die Gliederung nach Regionen, Branchen oder nach Umsatzbedeutung und –potential. Es ist dann Aufgabe des Vertriebs, seinen Kunden aus dem ihm zur Verfügung stehenden Produktkorb seinen Kunden diejenigen Produktlösungen anzubieten bzw. zusammenzustellen, die den latenten oder offen artikulierten Kundenbedarf am besten abdecken.

Segmentierung für Positionierung und Planung der Kommunikation

Segmentierung in der Kommunikation bedeutet, Kommunikationsziele mit potentiellen und bestehenden Kunden zu hinterlegen. Es gilt, gewünschte Werbewirkungen zu definieren wie Bekanntheit, Image oder Handlungsauslösung zum Kauf eines Produktes oder der Nutzung auf Probe (Probefahrt). Kunden werden dafür in **Zielgruppen** unterteilt, einem Begriff mit Ursprüngen in der Werbung. Die Einteilung nach Zielgruppen ist in der Praxis ein **Wechselspiel aus der gewählten Positionierung der Marke und der Erreichbarkeit der Zielgruppe durch die vorhandenen Medien und Instrumente der Kommunikation**.

Es bringt nichts, eine Zielgruppe mit viel Aufwand anhand emotionaler Kriterien zu definieren, um dann in der Umsetzung festzustellen, dass sie nur mit grossem Aufwand erreichbar ist. Genauso wenig macht es aber Sinn, nicht nach eigenen Wegen zu suchen und nur die Zielgruppen zu bearbeiten, auf die sich alle anderen auch stürzen. Ein entsprechendes Kommunikationscontrolling hilft, die Kommunikationserfolge in den gewünschten Zielgruppen mit den tatsächlich erreichten Zielgruppen zu vergleichen, um Defiziten frühzeitig entgegenzuwirken.

Im Zusammenspiel mit dem Produktmanagement ist jeweils zu klären, ob es sich bei der jeweilige Zielgruppe um einen eigenen Markt handelt, d.h. ob ihre Anforderungen und Bedürfnisse es erfordern, für sie eigene Produkte und Services zu entwickeln oder ob sie sich „nur“ in der Ansprache und Erreichbarkeit von anderen Zielgruppen

unterscheidet.

Koordination

Führungsbereiche zur Geschäftsfeldplanung, bedarfsorientierte Marktdefinitionen im Produktmanagement, Cross Selling orientierte Segmente im Vertrieb und erreichbare Zielgruppen in der Kommunikation. Wie können Unternehmungen mit dieser Vielfalt umgehen?

Es gilt, **sequentiell vorzugehen**. Abbildung 1 gibt dazu einen Überblick:

Insgesamt macht es Sinn, alle Segmentierungen aus einer Hand zu planen um die grösstmögliche Kohärenz zu erzielen, Auch gilt es, diese von Zeit zu Zeit auf den Prüfstand zu stellen, um Reibungsverluste in der Aufbau- und Ablauforganisation zu minimieren.

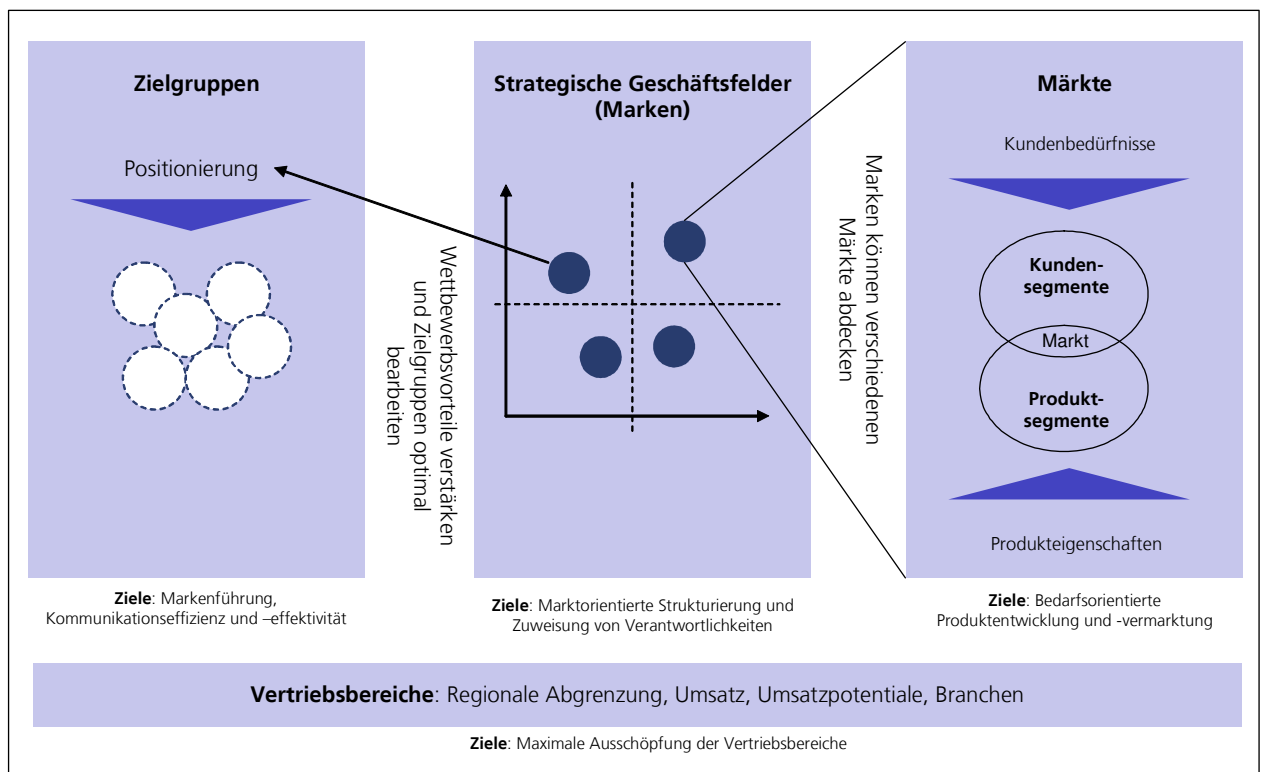


Abbildung 1: Koordinierte Segmentierung

Ablauf der Marketingplanung (vgl. Abbildung 2)

Eine typische Marketingplanung **setzt an der Definition des relevanten Marktes an**, d. h. der Markt wird nach sachlichen, räumlichen und zeitlichen Kriterien eingegrenzt. Wichtig ist dabei immer die Perspektive der Kunden. Anschliessend wird der Gesamtmarkt in Marktsegmente unterteilt, indem zunächst die Kunden segmentiert werden. Der wichtigste Ansatz dafür ist, ihre Bedürfnisse weiter zu differenzieren. Parallel dazu werden die internen Ressourcen überprüft und festgelegt, welche Produktsegmente man erfolgreich – auch unter Berücksichtigung des Wettbewerbs - abdecken kann.

Die sich aus der **Kombination von Kundenbedürfnissen und Produktsegmenten ergebenden Marktsegmente** sollten dann mit Hilfe der SWOT-Analyse ¹ und anschließender Gegenüberstellung in einem Portfolio auf ihre Attraktivität und Zukunftsfähigkeit untersucht werden. **Es gilt, sich auf die wichtigsten Marktsegmente, die relevanten Märkte, zu beschränken.**

Ausgewählte Marktsegmente, die auf denselben Werten aufbauen und ähnlich vermarktet werden können, lassen sich zu **Marken** zusammenfassen. Im Gegenzug sollte man Marktsegmente, die unterschiedliche Werte verkörpern, markentechnisch voneinander trennen. Ein gutes Beispiel dafür ist die Separierung des Einzelhandels in Premiummarkt und Discountmarkt. Es ist Aufgabe der Markenplanung festzulegen, ob man die Marken unter einem Markendach zusammenfasst oder als Einzelmarken – auch in Konkurrenz zueinander - führen will.

Anschliessend ist es Sache der Markenverantwortlichen, ihre **Marke zu positionieren und die Zielgruppen zu definieren** sowie den Kommunikations- und Werbeplan zu erstellen. Von Zeit zu Zeit gilt es, Marken zu hinterfragen und die Definition des relevanten Marktes und der Segmentierungen zu überprüfen (gestrichelte Linie in Abbildung 2).

Gleichzeitig kann der Vertrieb geplant werden. Dort wird unter anderem entschieden, welche Vertriebskanäle welchen Marken zugeordnet werden bzw. **wie die Marken**

¹ SWOT: Strengths, Weaknesses/ Opportunities and Threats (Stärken, Schwächen/ Chancen, Risiken)

in vorhandene Vertriebskanäle eingesteuert werden können. Existiert ein eigener Vertrieb, so werden Vertriebssegmente definiert, um sie direkt zu bearbeiten.

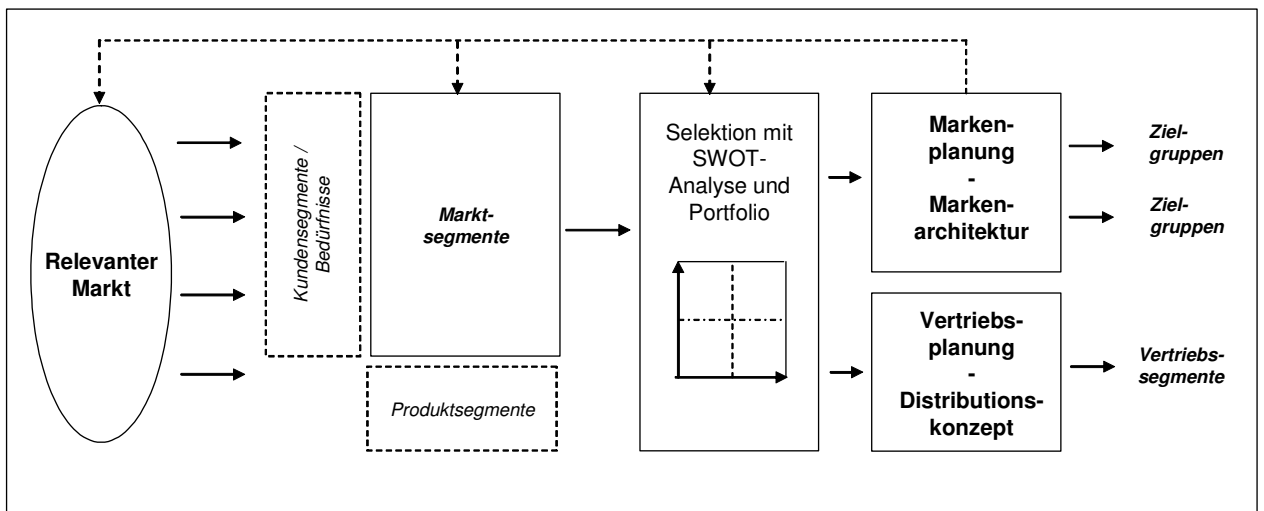


Abbildung 2: Typischer Ablauf der Marketingplanung mit Hilfe verschiedener Segmentierungen

Autor: Dr. Holger Haedrich, St. Gallen (hhaedrich@memo-sg.com)

Dr. Holger Haedrich ist Partner der memo st.gallen: Analyse und Konzepte für das strategische Marketing. Seit 2008 ist er zudem Leiter Anwendungsentwicklung und Kundenprojekte beim ISG Institut St.Gallen (www.isg-institut.ch)