

BAUSTEINE MARKTORIENTIERTER STRATEGIEENTWICKLUNG

THEMA 1: SEGMENTIERUNG

Der Prozess der Segmentierung ist für jeden Marketer eine Grundrechenart. Richtig? Auf jeden Fall würde man das erwarten, wenn man einschlägigen Standardwerken glaubt. Hier wird die Segmentierung typischerweise in einem der ersten Kapitel behandelt, meist als simpler Prozess der Zuteilung von Kunden/Konsumenten zu offensichtlich am Markt sich zeigenden Gruppen. Mit Hilfe dieser Gruppen könnten sich Unternehmen dann einfacher und Erfolg bringender der Komplexität ihrer Umwelt stellen.

Soweit die Theorie. In der Praxis sieht es anders aus: Viele Unternehmen segmentieren gar nicht (behaupten sie zumindest), andere haben auf Basis fein ausgeklügelter Verfahren Segmente identifiziert, die im täglichen Handeln keine Relevanz besitzen, wieder andere haben segmentspezifische Verantwortlichkeiten, Leistungen oder Kommunikationsmaßnahmen festgelegt, die sich aber nur marginal unterscheiden.

Der Nutzen der Segmentierung liegt nicht in der vollkommen unterschiedlichen Bearbeitung von Mitgliedern einzelner Segmente (was durch Instabilität in der Segmentzugehörigkeit, segmentübergreifende Erwartungen oder Effizienzüberlegungen auch nicht sinnvoll ist), sondern in der effektiven Abstimmung bestimmter Teile der Marktbearbeitung (zum Beispiel persönliche Betreuung, Leistungen, Preis, Kommunikation) auf die spezifischen Ansprüche der Segmentmitglieder.

Wir sind überzeugt, dass

- Segmentierung (bewusst oder unbewusst) in jeder Organisation passiert: Wer behandelt denn wirklich jeden Kunden gleich?
- Segmentierung Orientierung bietet: Welche Teile des Marktes sollen bedient werden? Mit welcher Intensität?
- Segmentierung sinnvoll ist: Nicht jeder potenzielle Kunde will oder „verdient“ eine 24-Stunden-Lieferung, den Hochglanzkatalog.
- die meisten Unternehmen ihr Potenzial in Fragen der Segmentierung bei weitem nicht ausschöpfen: Welche Leistungsvarianten fehlen/sind sinnvoll/sind überflüssig? Welche Point-of-Sales dienen zur Ansprache welcher Kunden?

Aus diesem Grund wollen wir in diesem Dokument einige Fragen aufwerfen, deren Beantwortung helfen soll, Ihre Segmentierungsüberlegungen zu schärfen bzw. den Status-Quo Ihrer Segmentierungsaktivitäten zu hinterfragen. Um Ihnen die Projektion der Fragen auf Ihr Unternehmen zu erleichtern, haben wir sie in der Wir-Form formuliert.

1. BESTEHENDE SEGMENTIERUNG

In vielen Unternehmen besteht neben der tagtäglich praktizierten Segmentierung (Mitarbeiter wissen typischerweise darüber Bescheid, womit sie bei Kunden punkten können) eine formale Segmentlösung. Auf Basis bestimmter Kriterien wurden Kundengruppen definiert, die in sich relativ homogen sind und deren Mitglieder sich von denen anderer Gruppen unterscheiden. Segmentierungsvarianten gibt es dabei natürlich unzählige. Die Kunst (!) liegt darin, jene Kriterien zu finden, die eine sinnvolle Segmentierung erlauben. Sinnvoll in diesem Zusammenhang bedeutet, dass die Segmente eine auf sie zugeschnittene Marktbearbeitung rechtfertigen, weil Ansprüche so unterschiedlich ausgeprägt sind, dass eine getrennte Bearbeitung erfolgsträchtiger ist als eine segmentübergreifende.

Idealerweise werden Segmente nicht nur gebildet (und mit einem einprägsamen Namen versehen), sondern auch verstanden; d.h. Mitarbeiter können aufgrund der Segmentzugehörigkeit eines potenziellen Kunden schließen, ob man diesen überhaupt bedienen will. Darin besteht ein zentraler Nutzen der Segmentierung, nämlich zu erkennen, welche Kunden man haben will und welche nicht, und falls ja, welche Erwartungen ein typisches Mitglied dieser Gruppe an einen Anbieter stellt.

- *Welche Segmentierung existiert momentan in unserem Unternehmen?*
- *Sind die Ansprüche der Kunden in unseren Segmenten wirklich so unterschiedlich, dass wir sie unterschiedlich bedienen müssen?*
- *Was ist die Entstehungsgeschichte, die hinter dieser Gruppierung liegt?*
- *Haben diese Überlegungen überhaupt noch Relevanz?*
- *Hilft uns die Segmentierung bei der Entscheidung welche Kunden wir wollen und welche nicht?*

2. BEDEUTUNG DER SEGMENTE FÜR UNTERNEHMERISCHE ENTSCHEIDUNGEN

Idealerweise existiert für jedes Segment ein „Steckbrief“ zur plastischen und verständlichen Darstellung des Segmentes für alle Mitarbeiter. Dieser Steckbrief sollte Aufschluss über die wichtigsten Erwartungen der Segmentmitglieder, deren typische Verhaltensweisen, typische Mitglieder und zentrale Mitbewerber geben. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass die Segmentmitgliedschaft fließend ist. Ein Bestandteil sauberer Segmentsteckbriefe ist daher auch die Information, in welchen Situationen bzw. bei welchen Kaufentscheidungen das Segment besonders präsent ist.

Zielgruppen (und das Wissen über deren Ansprüche und Merkmale) liefern wertvolle Informationen für eine ganze Reihe unternehmerischer Entscheidungen (z.B. für Entscheidungen über Produktentwicklungen, Investitionen, Kommunikationsschwerpunkte, etc.).

Die Relevanz einer Segmentierung zeigt sich auch darin, wie stark sie bei Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen wie z.B.

- Für welche Segmente sind bestimmte Neuproduktentwicklungen besonders attraktiv?
- Welche Auswirkungen haben Preis- oder Distributionsentscheidungen auf bestehende Beziehungen zu Segmenten?
- Welche Segmente können in einem neuen geographischen Markt besser erreicht werden, als das Mitbewerbern bisher gelingt?

berücksichtigt wird.

Segmentierung kann sich durch eine umfassende Beschreibung der Segmente in Steckbriefen manifestieren, aber auch in den Prozessen und Strukturen im Unternehmen: Beispielsweise in der segmentabhängigen Gliederung des Verkaufs/Vertriebs (und der damit einhergehenden Spezialisierung der Kundenbetreuer), in der Fokussierung der Produktentwicklung auf spezielle Erfordernisse von Zielgruppen, in der tagtäglichen Arbeit des Marken- und Produktmanagements (zielgruppenrelevante Kommunikation, Leistungsgestaltung, Pricing, etc.), in der segmentspezifischen Distributionsgestaltung, genauso wie in der Gestaltung der Zielsysteme und des Controlling.

Gerade dieser Aspekt ist von besonderer Bedeutung – erst wenn das Reporting auch auf Segment-Ebene heruntergebrochen werden kann, lässt sich ein Unternehmen wirklich segment-orientiert steuern.

Durch die Integration des Segmentdenkens in der täglichen Arbeit der Organisationsmitglieder erzielen die festgelegten Segmente Akzeptanz, und kann sich eine gemeinsame Realität im Unternehmen entwickeln. Segmente sind nicht a priori gegeben, es gibt nicht DIE richtige oder falsche Lösung. Durch ein geteiltes Verständnis darüber, welche Kundentypen existieren, was diese Kundentypen auszeichnet, und wie eine Organisation diese Gruppen effektiv ansprechen kann und will, erhöht sich die Effektivität unternehmerischen Handelns.

- *Welchen Stellenwert nehmen die Segmente im Unternehmen in Entscheidungsprozessen ein?*
- *Wird bei Entscheidungen explizit die Auswirkung auf unterschiedliche Segmente berücksichtigt?*
- *Erlaubt unsere Vorstellung und Beschreibung der Kundensegmente eine sinnvolle Planung und Durchführung von (segmentspezifischen) Maßnahmen?*
- *Finden sich die Segmente auch in Strukturen und Prozessen wieder?*

3. LAUFENDES HINTERFRAGEN DER BESTEHENDEN SEGMENTLÖSUNG

Kundenerwartungen sind weder homogen – deswegen macht Segmentierung ja Sinn – noch stabil. Sie können sich in Abhängigkeit der Kaufsituation sowie im Zeitablauf verändern. Dementsprechend kann eine Segmentierung, die im letzten Jahr noch sinnvoll war, dieses Jahr obsolet sein. Beispielsweise kann eine Anforderung, die 2007 nur für einen kleinen Teil des Marktes wichtig war, 2008 Standard sein – dementsprechend gibt es kein Segment mehr, das sich aufgrund dieser Erwartungshaltung von anderen abhebt.

Gleichzeitig verändern sich die Fähigkeiten eines Unternehmens, aufgrund technologischer Verbesserungen, internationaler Expansion oder neuer Mitarbeiter. Segmente, die bisher nur unzureichend bedient werden konnten, werden aufgrund dieser Veränderungen möglicherweise attraktiv(er als momentan bediente Segmente). Daher ist Segmentierung keine einmalige Übung sondern wird sinnvoller Weise in regelmäßigen Abständen bewusst in Frage gestellt. Daneben gilt es permanent aufmerksam zu sein, um mögliche Anpassungen in der Stossrichtung vornehmen zu können, sollten sich Kundenanforderungen oder Fähigkeiten des eigenen Unternehmens und der Mitbewerber verändern.

- *Macht unsere Segmentierung noch Sinn? Haben sich Kundenbedürfnisse verändert? Gibt es brauchbarere Merkmale zur Segmentbeschreibung als die momentan verwendeten?*
- *Wie erfolgt die laufende Informationssammlung und Überwachung, wer zeichnet dafür im Unternehmen verantwortlich?*

Fazit: Der Prozess der Segmentierung sollte keine lästige Pflichtübung sein, sondern die Basis für weiterführende strategische Überlegungen, weil er Orientierung bietet und Fokussierung erlaubt.

Im nächsten Beitrag wollen wir Möglichkeiten zur Bestimmung der Attraktivität von Segmenten diskutieren - aus drei Perspektiven: (1) Wirtschaftliche Attraktivität, (2) Stimmigkeit mit der eigenen Marke, und (3) Fähigkeiten der Organisation, das Segment besser zu bedienen als der Wettbewerb.

Institut für Marketing - Strategieberatung GmbH

Claudiastraße 7, 6020 Innsbruck, Austria

T: +43 (0)512 - 934 665

F: +43 (0)512 - 934 666

E: info@institutfuermarketing.com

I: www.institutfuermarketing.com