

BAUSTEINE MARKTORIENTIERTER STRATEGIEENTWICKLUNG

THEMA 2: BEWERTUNG DER SEGMENTATTRAKTIVITÄT

Im letzten Newsletter haben wir Herausforderungen im Rahmen der Segmentierung aufgezeigt, und kurz dargestellt, wie diese bewältigt werden können. Vor allem wollten wir betonen, dass Segmente nur dann Sinn machen, wenn mit ihnen auch gearbeitet wird, d.h. wenn sie zu besseren, schnelleren, oder plausibleren Entscheidungen verhelfen (siehe Essay zum Thema Segmentierung in der letzten Ausgabe unseres Newsletters).

Auch die heutige Betrachtung dient dazu, die Bedeutung der gewählten Segmentlösung im Unternehmen zu festigen. Wenn Segmente Entscheidungen vereinfachen und Ressourcenflüsse steuern sollen, müssen sich Mitarbeiter der Attraktivität der einzelnen Segmente bewusst sein. Andernfalls existieren zwar Segmente, sie geben aber keine klare Richtung vor, welche Kunden besondere Aufmerksamkeit genießen sollen und warum. Wir stellen hier drei Aspekte vor, die zur Bewertung der Segmentattraktivität herangezogen werden sollten: das wirtschaftliche Potenzial des Segments, die Stimmigkeit mit der Markenidentität und das Vorhandensein von Fähigkeiten, das Segment zu bedienen.

1. Bewertung des wirtschaftlichen Potenzials

Diese Bewertungsdimension betrachtet jedes definierte Segment bewusst losgelöst von Fähigkeiten und Interessen des eigenen Unternehmens. Diese „objektive“ Betrachtung in regelmäßigen Abständen soll sicherstellen, dass Marktsegmente, die wirtschaftlich attraktiv sind bzw. werden, nicht vernachlässigt werden (sei es aus bequemem Festhalten am Status Quo oder weil die gesteigerte wirtschaftliche Attraktivität unbemerkt bleibt). Genauso soll verhindert werden, dass man sich zu sehr auf Kunden konzentriert, die man zwar gut bedienen kann, die aber wirtschaftlich nicht mehr interessant sind.

Konkret sollte sich ein Unternehmen bei jedem Segment folgende Fragen stellen:

1. *Wie groß ist das Segment? Welche Umsatzgrößen, Stückzahlen oder Kundenzahlen sind in diesem Segment erzielbar (Achtung: Nicht auf das eigene Geschäft sondern auf das gesamte Marktvolumen bezogen)? Wie entwickelt sich die Größe dieses Segmentes, wächst es absolut/relativ zu anderen Segmenten?*

Die Indikatoren, die zur Beantwortung dieser Fragen herangezogen werden, variieren natürlich von Branche zu Branche und je nach gewähltem Segmentierungsansatz. Ein Windelproduzent, mit geographischer Segmentierung wird beispielsweise die Geburtszahlen und die Intensität der Nutzung von Wegwerfwindeln in unterschiedlichen Regionen genau im Auge behalten.

2. *Wie viel kann in diesem Segment verdient werden (relativ zum Umsatz, pro Stück, pro Kunde)?*

Die Ertragskraft von Segmenten kann sich unterscheiden, weil die Zahl der Wettbewerber bzw. die Wettbewerbsintensität variiert, weil die Zahlungsbereitschaft und die Preissensibilität zwischen Segmenten variiert, oder die Substitutionsgefahr unterschiedlich ist.

Auf Basis dieser Kriterien kann ein absolut kleines oder schrumpfendes Segment (ein kleines westeuropäisches Land mit niedrigen Geburtsraten) ähnlich attraktiv sein wie ein deutlich größeres Segment (ein Entwicklungsland mit stark steigender Bevölkerungszahl), weil die

Zahlungsbereitschaft für Wegwerfwindeln höher und die Substitutionsgefahr durch Mehrwegwindeln geringer ist.

3. *Wie einfach kann ein Segment erreicht werden? Welche Eintrittsbarrieren gibt es? Muss ein Anbieter hohe Investitionen (in Technologie oder Infrastruktur) tätigen, um in einem Segment überhaupt tätig werden zu können?*

Diese Faktoren können die Profitabilität eines Segments reduzieren oder entscheidende Ressourcen binden. Dementsprechend ist zu überlegen, ob die Konzentration auf ein schwer erreichbares Segment ein Unternehmen nicht zu sehr lähmt.

Im Rahmen des obigen Beispiels könnten in einem Land Gesetze fordern, dass ein Teil der Wertschöpfung lokal erbracht werden muss – und diese Barriere die Attraktivität dieses Segments für den Hersteller reduzieren.

Obwohl viele diese Bewertungsdimension als Selbstverständlichkeit betrachten dürften, ist das Hinterfragen der wirtschaftlichen Attraktivität einzelner Segmente nicht immer fixer Bestandteil strategischer Überlegungen. Wenn man bedenkt, wie viel Zeit Unternehmen aufwenden, um beispielsweise Aktivitäten von Konkurrenten zu beobachten und möglichst schnell nachzuziehen, ist zu überlegen, ob eine intensivere Auseinandersetzung mit der wirtschaftlichen Attraktivität jedes Kunden(segments) nicht sinnvoller wäre.

2. Bewertung des Fits zur eigenen Marke

Wofür eine Marke steht, ist Resultat einer Vielzahl unterschiedlicher Faktoren. So tragen unter anderem mit der Marke gekennzeichnete Leistungen, Mitarbeiter, Kommunikation und Word-of-Mouth dazu bei, wie eine Marke wahrgenommen wird. Nicht zuletzt beurteilen wir aber eine Marke auch anhand ihrer Verwender. Wer eine Marke wie verwendet, ist zwar nicht 100%ig beeinflussbar, nichtsdestotrotz versuchen die meisten Organisationen bewusst, bestimmte Zielgruppen anzusprechen und andere nicht. Dementsprechend beurteilen wir Marken auch mit Statements wie „Angeber-Marke“, „Marke für Leute mit Geschmack“, usw.

Eine Organisation sollte sich daher genau überlegen, wie gut Segmente zur eigenen Identität passen und wie andere Markeninteressierte auf eine aktive Ansprache dieser Segmente reagieren. In der Politik ist diese Überlegung offensichtlich: Wie würden derzeitige Wähler, aber auch Parteimitglieder und -funktionäre darauf reagieren, wenn eine bisher vernachlässigte Wählerschicht angesprochen wird? Wie stimmig wäre dieses Verhalten mit der über lange Zeit aufgebauten Identität?

Dasselbe gilt auch für Unternehmen, wenn sie beschließen, neue Kundengruppen anzusprechen:

- *Wie reagieren Mitarbeiter, Kunden oder Lieferanten, wenn ein bisher vernachlässigtes „Niedrigpreissegment“ bedient werden soll?*
- *Wie stimmig ist es für ein als besonders serviceorientiert bekanntes Unternehmen, seine Leistungen in günstigerer Form auch „servicefrei“ anzubieten? Was wäre die Auswirkung auf das Selbstverständnis der Mitarbeiter, aber auch auf die Markenwahrnehmung bestehender Kunden?*
- *Wie gut passt es zu einer Organisation, die als besonders nachhaltig wirtschaftend bekannt ist, in ökologisch bedenkliche Technologien zu investieren, um einen neuen Markt zu erschließen?*

Aus diesem Grund ist es nicht ausreichend, die wirtschaftliche Sinnhaftigkeit der aktiven Ansprache eines Segments regelmäßig zu hinterfragen, man muss sich auch damit auseinandersetzen wie gut das jeweilige Segment zur eigenen Organisation „passt“:

- *Wie kompatibel ist das jeweilige Segment mit der eigenen Markenpersönlichkeit, mit der Art und Weise, wie Beziehungen gestaltet werden (intern und mit Partnern) und mit dem Selbstverständnis bestehender Kunden und Mitarbeiter?*
- *Wie hoch ist das Risiko (oder die Chance), die Reputation unserer Marke zu schädigen bzw. zu stärken, wenn ein bestimmtes Segment intensiver bedient wird. So ist in vielen Branchen die Akquise von Kunden, die in ihrem Markt „best-in-class“ sind, attraktiv, weil man sich von der Kundenbeziehung eine positive Abstrahlung auf die eigene Marke erhofft.*

3. Verfügbarkeit von Erfolgsfaktoren

Der dritte Faktor, der die Attraktivität eines Segments bestimmt, ist die Fähigkeit des Unternehmens, dieses Segment erfolgreich zu bedienen. Segmente unterscheiden sich in ihren Erwartungen an einen Anbieter. Diese Erwartungen besser erfüllen zu können als Mitbewerber ist der Schlüssel zum Erfolg in diesem Segment.

Wie gut Erwartungen erfüllt werden, hängt von den Fähigkeiten des Unternehmens ab. Ein Segment, das vor allem durch hohe Erwartungen in Bezug auf Liefergeschwindigkeit gekennzeichnet ist, kann von jenen Unternehmen am besten betreut werden, die beispielsweise besondere Fähigkeiten in flexibler Produktion, Lagerhaltung, Transport und Informationstechnologie besitzen. Kunden in einem Segment, das besonderen Wert auf persönliche Betreuung legt, fühlen sich wahrscheinlich bei einem Anbieter wohl, der qualifizierte und engagierte Mitarbeiter hat.

Zur Beurteilung der Befähigung des eigenen Unternehmens, ein Segment erfolgreich bedienen zu können, sind folgende Fragen zu beantworten:

- *Was muss ein Anbieter beherrschen, um die Erwartungen der Segmentsmitglieder zu erfüllen? In anderen Worten: Was sind die Erfolgsfaktoren in diesem Markt?*
- *Wie gut ist das Unternehmen in Bezug auf diese Erfolgsfaktoren aufgestellt? Wo besteht Aufholbedarf, wo liegen die Stärken im Vergleich zum Wettbewerb?*
- *Wieviel müsste investiert werden, um sich in einem Segment als attraktiver Anbieter zu profilieren? Wenn ein wirtschaftlich attraktives Segment Präsenz vor Ort in Südostasien fordert, der Organisation aber die entsprechenden Ressourcen fehlen, ist zu überlegen, ob sich die Investition zum Aufbau dieser Fähigkeiten lohnt.*
- *Herrscht im Unternehmen Klarheit über die zentralen Erfolgsfaktoren, die strategischen Kernfähigkeiten, die es erlauben, Segmente erfolgreich zu bearbeiten?*
- *Welche Aktivitäten setzt das Unternehmen, um diese strategischen Fähigkeiten zu pflegen und weiter zu entwickeln?*

In dieser Perspektive geht es also darum, die eigenen Fähigkeiten mit den Erwartungen der Segmente und den Fähigkeiten des Wettbewerbs in Verbindung zu bringen, um zu überprüfen, ob man ein Segment überhaupt bedienen kann oder es aufgrund fehlender (und nicht zu vernünftigen Kosten aufbaubarer) Fähigkeiten bewusst vernachlässigt.

Diese Perspektive – der Vergleich der eigenen Fähigkeiten mit denen des Wettbewerbs – bildet auch die Grundlage für die Positionsentscheidung einer Organisation: Auf Basis welcher Fähigkeiten können wir die Erwartungen welcher Kundensegmente besser bedienen als unsere Mitbewerber? Wie dieser Vergleich einer Organisation einen klaren Leitrahmen für ihre Marktbearbeitung vorgibt, ist Inhalt unseres nächsten Essays „Die Bestimmung der Wunschposition“.

In aller Kürze:

Die Bewertung von Marktsegmenten ist der erste Schritt, um intern Klarheit zu schaffen, wie viel an organisatorischer Aufmerksamkeit einzelnen Kundengruppen zukommen soll. Diese Bewertung sollte die wirtschaftliche Attraktivität jedes Segments, seine Stimmigkeit zur Marke sowie die notwendigen Fähigkeiten, um das Segment bedienen zu können, berücksichtigen. Genauso wie bei der Bildung der Segmente macht es Sinn, sich mit diesen Fragen regelmäßig, und nicht nur im Rahmen strukturierter Strategieentwicklungsprozesse zu beschäftigen.

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