

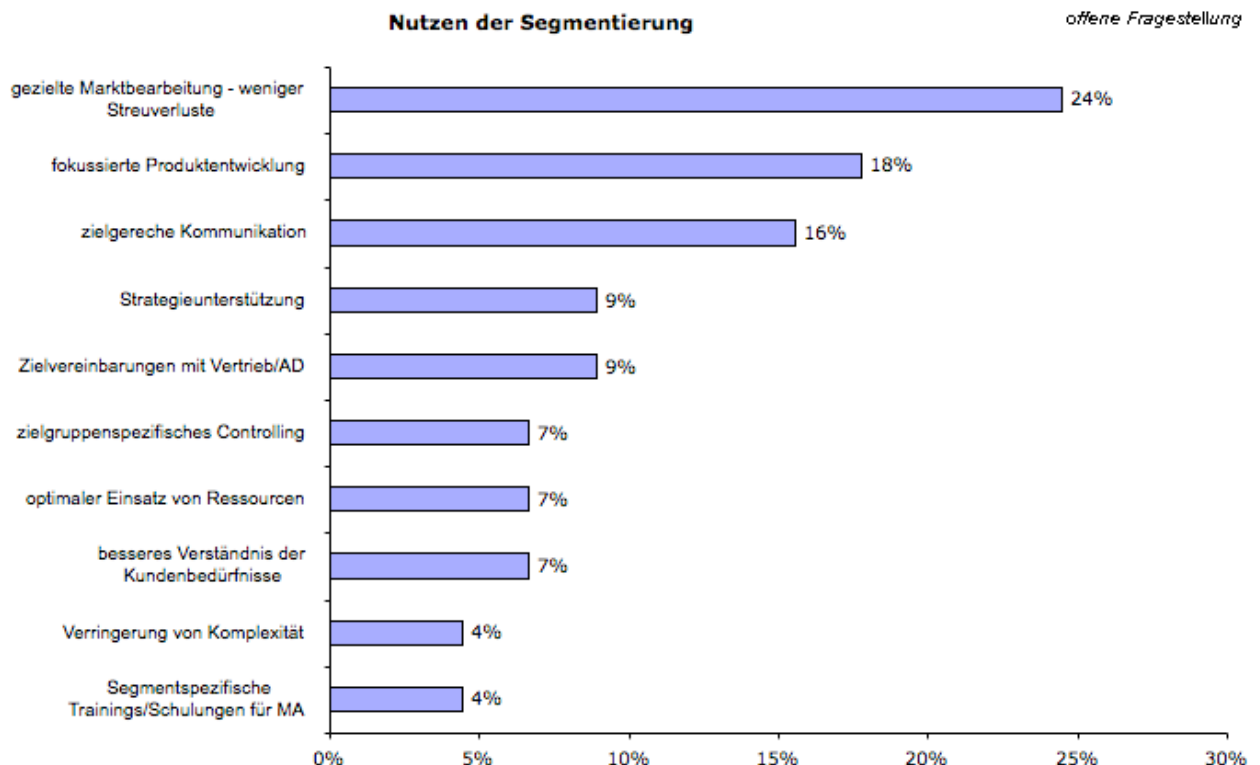
SEGMENTIERUNG IN DER PRAXIS: ERGEBNISSE

Segmentierung stellt aus unserer Sicht einen der zentralen Bausteine marktorientierter Strategieentwicklung dar. Dementsprechend geben die hier dargestellten Ergebnisse einen ersten Einblick in zentrale Herausforderungen in der Umsetzung des Segmentierungs-Gedankens in Unternehmen und wie einzelne Leser aktuell diesen Herausforderungen begegnen.

Welchen Nutzen stiftet Segmentierung in Unternehmen?

Betrachtet man die zentralen Vorteile und Nutzen der Segmentierung, so ergibt sich aus der Sicht der befragten Entscheidungsträger ein sehr breit gefächertes Bild. Die größten Nutzen der Segmentierung werden

- in der gezielten und effizienten Marktbearbeitung
- in der fokussierten Produktentwicklung und in der zielgerechten Kommunikation
- im besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse und in den daraus entstehenden Vorteilen in der Strategieentwicklung sowie
- in der Steuerung von Vertriebs- und Außendienstmitarbeitern gesehen.



Diese Ergebnisse zeigen, dass Segmentierung nicht nur die „klassischen“ Agenden einer Marketing-Abteilung betrifft, sondern auch Aktivitäten anderer Abteilungen wie der Produktion (Innovation, Produktentwicklung), des Controllings oder des Vertriebs berührt. Das Bewusstmachen von

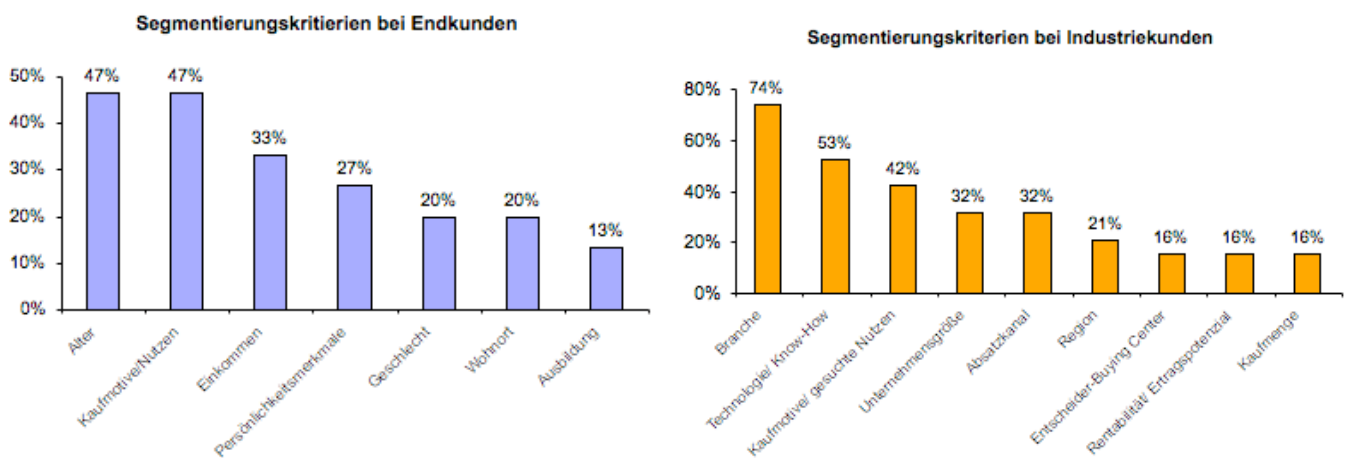
Kundenerwartungen beginnt in der Marketing-Abteilung, darf aber nicht dort aufhören. Andere funktionale Bereiche einer Organisation sollten in den Prozess der Segmentbildung integriert werden, denn ihre Akzeptanz ist ein maßgebliches Erfolgskriterium für die spätere Umsetzung im Unternehmen.

Knapp 20% der Befragten geben an, dass in ihrem Unternehmen keine segmentspezifische Marktbearbeitung stattfindet. Fehlende Ressourcen, Angst potenzielle Kunden auszuschließen sowie ein zu kleiner Markt sind die dafür genannten Gründe.

Wie gehen Unternehmen bei der Segmentierung vor?

Was die in der Praxis angewendeten Segmentierungskriterien betrifft, so zeigt sich auf Basis unserer Befragung folgendes Bild:

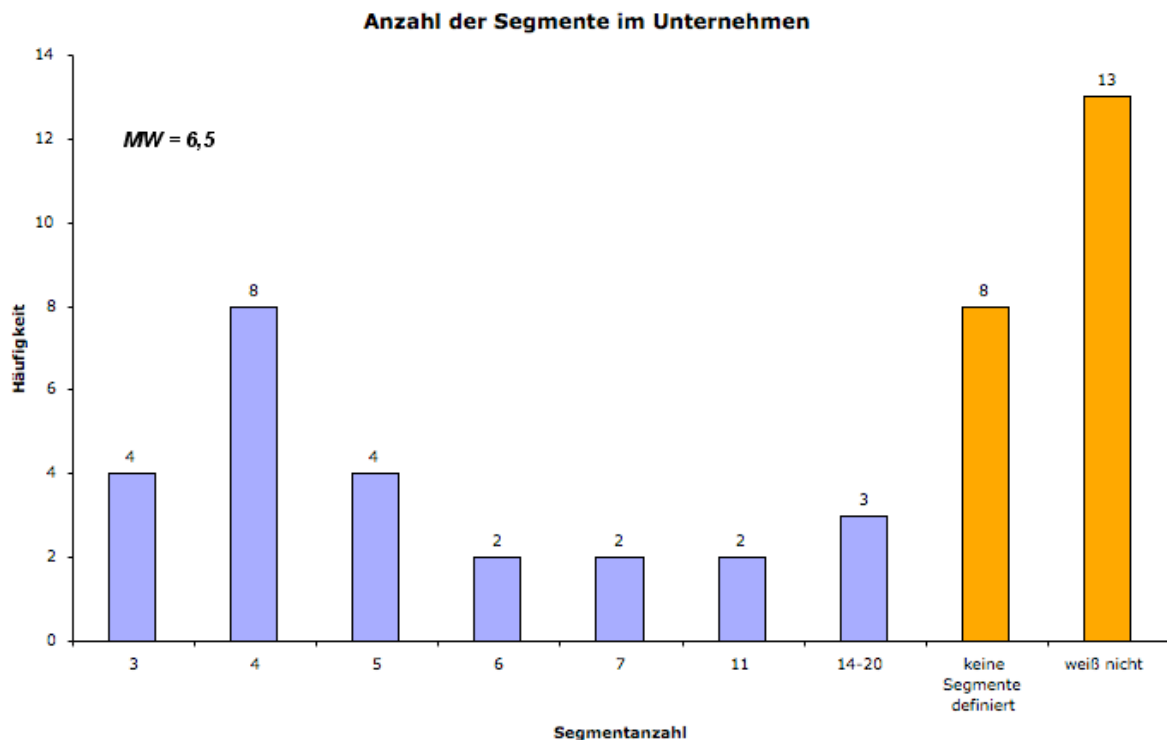
Für Industriebetriebe sind vor allem die Branche, die eingesetzte Technologie bzw. das Know-how der Kunden sowie die vom Kunden gesuchten Nutzen die 3 Top-Kriterien zur Segmentbildung. Im Konsumgüterbereich wiederum stellen soziodemographische Kriterien wie Alter und Einkommen sowie gesuchter Kundennutzen die wichtigsten Ansätze zur Unterteilung von Kundengruppen dar.



Knapp die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Entwicklung der bestehenden Segmentlösung vier oder mehr Jahre zurückliegt, wobei ein kritisches Hinterfragen bzw. eine Überarbeitung dieser Segmentlösungen zum Großteil weniger als 3 Jahre zurückliegt.

Betrachtet man die Anzahl der definierten Segmente in den Unternehmen, so spannt sich ein sehr breites Feld auf: kein Unternehmen hat weniger als drei Segmente definiert, fünf Unternehmen arbeiten mit mehr als zehn Kundengruppen. Im Durchschnitt sind es knapp über sechs Segmente. Dazu kommt noch ein nicht kleiner Anteil an Befragten, die die Frage nach der genauen Segmentanzahl nicht beantworten können.

Dieses Ergebnis zeigt gleichzeitig wieder eine der zentralen Schwierigkeiten der Segmentierung: es gibt keine klare Empfehlung zur „richtigen“ Anzahl an Segmenten. Im Vordergrund muss stehen, dass die Organisation fokussierter in der Marktbearbeitung wird, gleichzeitig aber handlungsfähig bleibt.



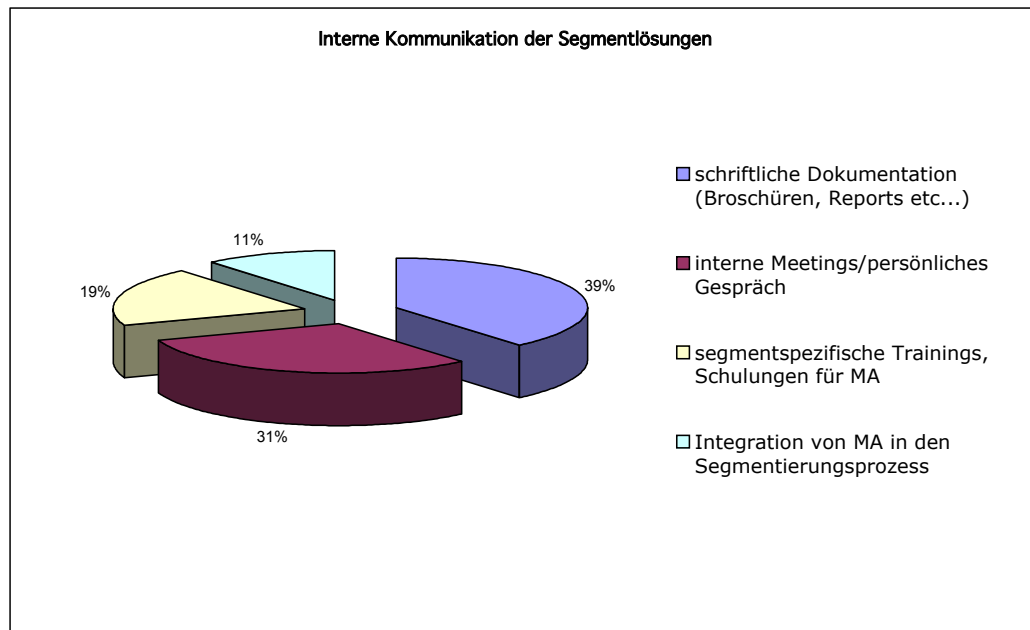
Was die für die Segmentierung verantwortlichen Entscheidungsteams betrifft, so werden insbesondere die Geschäftsführung, Mitarbeiter aus dem Marketing und Führungskräfte aus anderen Unternehmensebenen integriert. Es zeigt sich also bei vielen Unternehmen, dass richtigerweise ein abteilungsübergreifender Prozess initiiert wird – nur so kann das unternehmensweite Bewusstsein für Segmente und ihre Auswirkungen auf die eigenen Aktivitäten gestärkt werden.

Wie werden Segmentlösungen im Unternehmen kommuniziert?

Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an, dass jeder Mitarbeiter im Unternehmen die definierten Segmente kennt. Glaubt man diesen Ergebnissen, ist das ein sehr erfreulicher Wert. Wissen über die Segmente ist die Grundvoraussetzung für segmentspezifisches Handeln.

Um die Segmentlösungen intern an Mitarbeiter zu kommunizieren, werden folgende Aktivitäten gesetzt:

- Bereitstellung von Informationsmaterialien wie Segment-Reports, Broschüren und Präsentationen,
- Interne Meetings und persönliche Gespräche
- Angebot von segmentspezifischen Trainings und Workshops für Mitarbeiter,
- sowie die Integration von Mitarbeitern in den Segmentierungsprozess



Die Thematisierung der gebildeten Segmente in Zielvereinbarungen und Jahresgesprächen sowie die Abbildung in das ERP-System tragen weiter zum Segmentverständnis bei. Vereinzelt werden in den Unternehmen sogar eigene „Segment-Manager“ bestellt, die für die Führung der Segmente als Profit Center verantwortlich sind.

In einem Teil der Unternehmen – und das erleben wir auch häufig - wird der internen Kommunikation der Segmentierungs-Ergebnisse kaum Beachtung geschenkt. Wenn Zielgruppen-Bildung als Lernprozess für das gesamte Unternehmen verstanden wird, sollte laufend über Prozess, Ergebnis und Auswirkungen der Segmentierung informiert werden: nicht nur einmalig als Abschluss des eigentlichen Segmentierungsprozesses, sondern kontinuierlich über die aktuellen Entwicklungen, die Konsequenzen daraus für einzelne Unternehmensbereiche und die dabei erzielten Erfolge.

Welche Schwierigkeiten werden bei der Segmentierung erlebt?

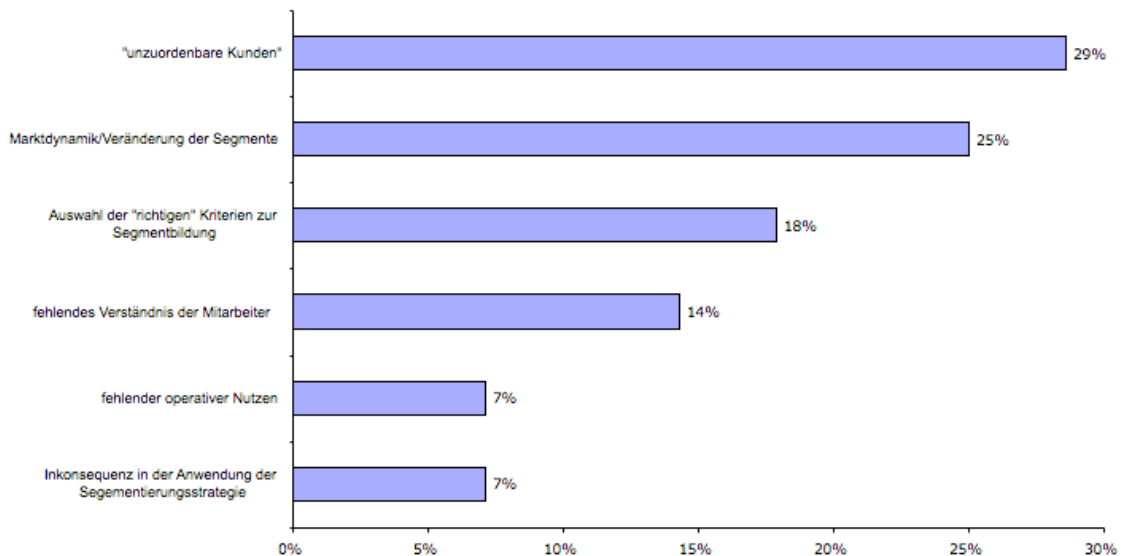
Segmentierung ist kein mathematischer Prozess, der nach streng festgelegten Vorgehensweisen klare und eindeutige Ergebnisse nach sich zieht. Dementsprechend ergibt sich das Bild der größten Schwierigkeiten aus Sicht der Befragten:

Die größten Schwierigkeiten in der zielgruppenspezifischen Marktbearbeitung liegen in der klaren Abgrenzung von Segmenten. Oft scheitert es an den „richtigen“ Segmentierungskriterien. Als eines der Hauptprobleme werden „unzuordenbare“ Kunden, d.h. solche, die sowohl in Segment A als auch in Segment B fallen können, angesehen. Bestehende Segmentlösungen ließen sich oft nur schwer oder gar nicht an die Dynamik des Marktes anpassen.

Weiters stößt die Segmentlösung oft auf wenig internes Verständnis und es fehlt an verfügbaren Ressourcen, diese Segmente dann auch in Aktivitäten zu berücksichtigen. Fehlende Marktdaten, Inkonsistenz in der Anwendung in verschiedenen Märkten sowie die Sorge, dass Inkonsistenzen in Kommunikations- und Preispolitik auftreten, stellen weitere Barrieren für eine konsequente Umsetzung der Segmentierung dar.

Schwierigkeiten bei der Segmentierung

offene Fragestellung



Das Problem der klaren Abgrenzung der verschiedenen Zielgruppen kann einerseits in der Auswahl des Segmentierungsverfahrens, in der falschen bzw. nicht vorhandenen Definition von klaren Abgrenzungskriterien oder in einer lückenhaften bzw. nicht-vorhandenen Beschreibung von Segmenten (detaillierter Steckbrief) liegen. Letztlich ist es aus unserer Sicht aber gerade auch die Aufgabe der laufenden internen Kommunikation, diese Schwierigkeiten zu thematisieren und Mitarbeiter dafür auch zu sensibilisieren. Auch um einer unrealistischen Vereinfachung des Marktes entgegenzuwirken, muss klar sein, dass Segmente nicht 100%ig trennscharf sind: Kunden sind nicht notwendigerweise in allen Situationen Mitglied desselben Segments.

Jede etablierte Segmentlösung unterliegt der Marktdynamik, regelmäßige Marktforschungsaktivitäten sind daher notwendig um Kundenbedürfnisse, Erwartungen, Probleme und Nutzen auf dem aktuellen Stand zu halten und gegebenenfalls die einzelnen Kundengruppen zu adaptieren.

Daher muss „Segmentierung“ als laufender Prozess verstanden werden, der für viele strategische Entscheidungen die Grundlage bildet. Je fundierter die Basis, umso klarer und eindeutiger werden daraus ableitbare Entscheidungen getroffen. Nur so gelingt es, die Marktbearbeitung fokussiert zu steuern.

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