

## SEGMENT-BEWERTUNG IN DER PRAXIS: ERGEBNISSE UNSERER BEFRAGUNG

In unserem letzten Newsletter haben wir Sie eingeladen, an unserer Befragung zur Vorgehensweise der Attraktivitätsbewertung unterschiedlicher Kundensegmente in Ihrem Unternehmen teilzunehmen. An dieser Stelle möchten wir allen Teilnehmern für die Beantwortung unserer Fragen danken. Die hier dargestellten Ergebnisse basieren auf den Antworten von Geschäftsführern und Marketing-Mitarbeitern, großteils österreichischer Unternehmen mit weltweitem Tätigkeitsfeld, wobei die Unternehmensgröße nach Mitarbeitern breit gestreut ist (von 65 bis 1.900 Mitarbeiter).

Wie bei der letzten Befragung war der Rücklauf von Unternehmen aus dem Industriegüterbereich und dem Konsumgüterbereich ausgeglichen. Die Kriterien, die für die Bewertung der Attraktivität von Kundensegmenten herangezogen werden, sind in beiden Gruppen sehr ähnlich.

**Am häufigsten** werden zur Einschätzung der wirtschaftlichen Attraktivität von Segmenten die Kriterien

- Umsatzpotenzial
- Profitabilität und
- Segmentwachstum

herangezogen.

Erreichbarkeit der Kunden, Wettbewerbsintensität im Segment und Preissensibilität der Kunden spielen im Vergleich dazu eine deutlich geringere Rolle.

Daten zur Beurteilung des Segmentwachstums werden meistens über kontinuierliche Sekundärrecherche (Branchenreports, Internet etc.) erhoben. Zur Einschätzung des Umsatzpotenzials greifen viele Unternehmen auf die Berichte ihrer Außendienstmitarbeiter zurück. Etwa ein Drittel der Unternehmen führen Marktstudien entweder selbst durch oder beauftragen externe Marktforschungsunternehmen, um an das notwendige Datenmaterial zu kommen. Die Abschätzung der Profitabilität basiert großteils ebenfalls auf Einschätzungen der Außendienstmitarbeiter bzw. der Niederlassungen – oder einfach auf dem Bauchgefühl des Managements.

Aus unserer Sicht auffällig ist der relativ starke Fokus auf quantitative Kriterien, die sich am Status quo orientieren. Aspekte wie die Wettbewerbsintensität und die Preissensibilität der Kunden können die Profitabilität, längerfristig betrachtet, massiv beeinflussen. Die Frage, wie viel Rabatt notwendig ist oder wie viel investiert werden muss, um überhaupt zum Zug zu kommen verdient in diesem Zusammenhang sicherlich eine stärkere Beachtung.

**Zuständig für die Durchführung einer Attraktivitätsbewertung von Segmenten ist in den** meisten der befragten Unternehmen ein Team, das in der Regel

- Mitglieder der Geschäftsführung,
- Mitarbeiter der Marketingabteilung
- und des Vertriebes

inkludiert. Die Auseinandersetzung mit der Bewertung der Segmentattraktivität erfolgt nach Aussagen der befragten Personen kontinuierlich – in laufenden Strategiesitzungen oder zumindest in jährlich stattfindenden strategischen Planungsmeetings.

Wie im letzten Newsletter diskutiert, muss die wirtschaftliche Attraktivität nicht immer die einzig relevante Kennzahl sein um die Attraktivität eines Segmentes oder einer Kundengruppe zu bestimmen. Vor allem den folgenden beiden Fragen wird unter den meisten Teilnehmern eine sehr große oder große Wichtigkeit beigemessen:

- *Wie gut können wir die Ansprüche der Kunden im Segment im Vergleich zum Wettbewerb bedienen?*
- *Welche Auswirkungen hat die Bearbeitung des Segments auf bestehende Kundenbeziehungen?*

Die Frage nach den Auswirkungen der Segmentbearbeitung auf die Reputation des Unternehmens und die Überlegung, wie gut das Segment zur Marke/ zur Identität des Unternehmens passt, wird laut Angaben der Befragten als weniger wichtig gesehen. Ressourcenüberlegungen und Auswirkungen auf bestehende Kundenbeziehungen dominieren hier also offensichtlich vor Marken- und Reputationsüberlegungen.

Vor dem Hintergrund, dass typische Verwender die Wahrnehmung einer Marke wesentlich mitbestimmen, verwundert es, dass Unternehmen kein stärkeres Augenmerk auf die Frage legen, welche Kunden eigentlich zu ihnen passen und wen man daher im Kreis der Verwender der eigenen Marke haben möchte (soweit man das beeinflussen kann).

Unterschiede in der Segmentattraktivität werden in den befragten Unternehmen vor allem an der Aufmerksamkeit, welche die Geschäftsführung dem Segment beimisst und an den getätigten Investitionen in Neuproduktentwicklung, Produktionskapazitäten etc., spürbar. Auf das Kommunikationsbudget und das Standing der für die Segmentbearbeitung zuständigen Mitarbeiter hat die Attraktivität der Segmente nach Aussagen der Befragten einen relativ geringen Einfluss.

**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](mailto:info@institutfuermarketing.com)

I: [www.institutfuermarketing.com](http://www.institutfuermarketing.com)