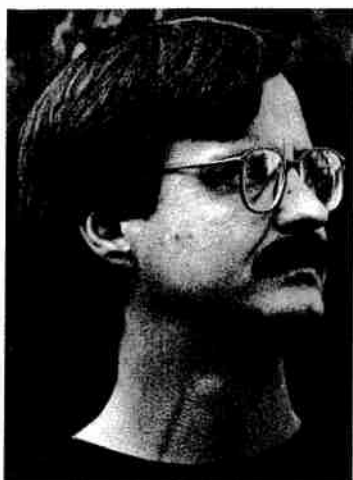


Dynamische Marktsegmentierung und Kundensysteme



Prof. Dr. Christian Belz

Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St.Gallen und Direktor des Forschungsinstitutes für Absatz und Handel

Unternehmungen definieren in ihren Marketingstrategien, welche Leistungen sie für welche Märkte und Kunden erbringen wollen. Beide Entscheide hängen eng zusammen: Die Leistung muss für die angestrebten Kunden attraktiv sein. Um sich im Wettbewerb zu behaupten und die wachsenden Ansprüche der Kunden zu erfüllen, verändern erfolgreiche Unternehmungen ihre Leistungs- und Kundenselektion dynamisch. Häufig ist der Trend festzustellen, dass, besonders in gesättigten und umkämpften Märkten, immer spezifischere Leistungen für kleinere Segmente angeboten werden. Die Unternehmungen entwickeln sich von Generalisten zu Virtuosen für Zielgruppen.

Jede zusätzliche Differenzierung führt aber nicht nur näher zum Kunden. Sie kostet auch mehr und fördert die Komplexität in der Unternehmung. Stellen wir uns beispielsweise eine Unternehmung vor, die nur 10 Leistungsgruppen für nur 10 Kundengruppen in 10 Ländermärkten anbietet. Bereits stehen 1000 Kombinationen für spezifische Marketinglösungen zur Diskussion!

Es ist deshalb gefährlich, bereits in die Euphorie des individualisierten Marketing und des «Segment of One» zu verfallen (Becker 1993). Anbieter sind permanent gefordert, optimal zu generalisieren und zu differenzieren.

Der vorliegende Beitrag zeigt Entscheide und Arbeitsprozess der Segmentierung im Marketing und behandelt wichtige Ansätze wie Kundenstamm-Marketing, Key Account- und Kleinkundenmanagement.

1. Generalisierung contra Differenzierung

Marktsegmente sind im Gesamtmarkt abgegrenzte Gruppen von Kunden mit spezifischen Problemen und Bedürfnissen, die eine Unternehmung oder Institution differenziert, selektiv und rentabel bearbeiten will (Belz 1995b).

Es ist sinnvoll, die Märkte hierarchisch zu segmentieren; dabei teilen die Unternehmungen ihre Märkte schrittweise feiner ein. Den Begriff der Zielgruppe ver-

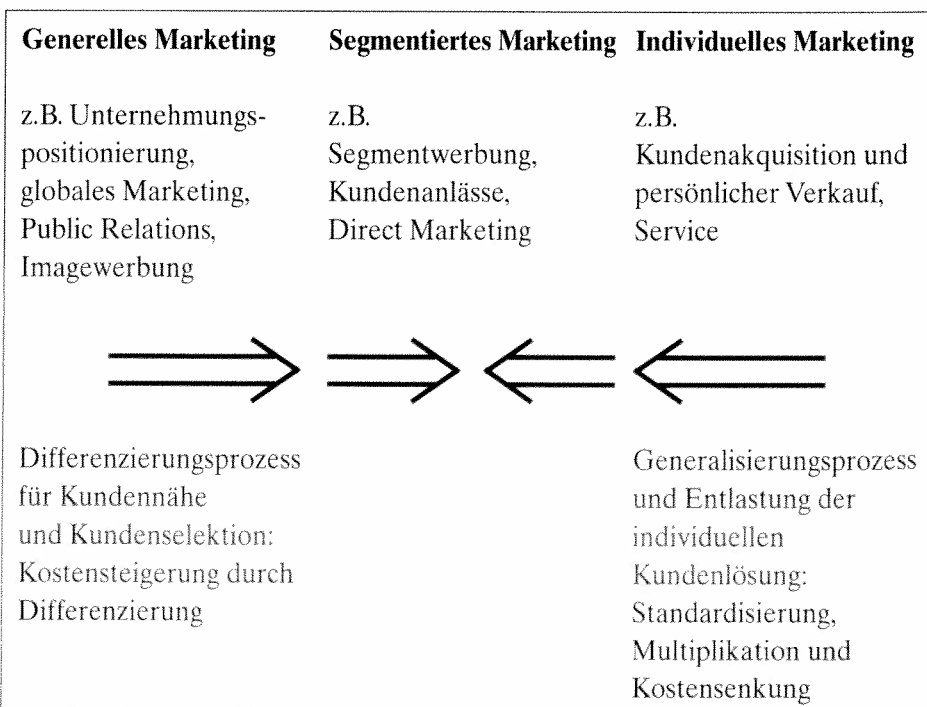


Abbildung 1: Generelles, segmentiertes und individuelles Marketing

wenden wir für die spezifische Gruppe von Kunden, nach der das Marketing noch differenziert wird. Beispielsweise ist für Banken das Hauptsegment der Privaten (in Abgrenzung zu Unternehmungen und Institutionen) bedeutend; in ihm findet sich das Teilsegment der Jugendlichen (neben Führungskräften, Senioren usw.) und hier wiederum die Zielgruppe der Studenten. Vor kurzer Zeit stellten die Jugendlichen noch die Zielgruppe dar. Inzwischen differenzieren manche Banken noch stärker und konzentrieren sich etwa bei Studenten auf deren Hauptbankverbindung als Plattform für eine zukünftige Zusammenarbeit.

Abbildung 1 zeigt drei Stufen vom generellen zum segmentierten und individuellen Marketing mit den Prozessen der Generalisierung und Differenzierung.

In der Regel sind Unternehmungen mit ihrem Marketing auf allen drei Stufen aktiv. Die Aktivitäten der Unternehmung betreffen nicht nur das Produkt. Grundsätzlich ist für jeden Teil des Marketing-Mix (etwa Service, Werbung, Direct Marketing, Distribution usw.) zu prüfen, welcher Grad der Individualisierung erfolgreich wirkt. Auch ist es oft möglich, unterschiedliche Angebote im Volumen- und Individualgeschäft erfolgreich zu positionieren. Ich erwarte hier einen weiteren Trend der Polarisierung.

Um die Wirkung einer Segmentierung zu beurteilen, ist es notwendig, die Prozesse der Differenzierung und der Generalisierung zu beachten:

1. *Differenzierung*: Es ist anspruchsvoll, sich im Angebot zu behaupten oder neu durchzusetzen und kaum möglich, die Kunden in Massenmärkten generell und einheitlich anzusprechen. *Undifferenziertes Marketing bietet Durchschnittslösungen für Durchschnittserwartungen von Kunden, was immer weniger für Kundenvorteile genügt.* Die Märkte oder Nutzenclaims (Bächtold 1992) sind immer feiner einzuteilen und gezielt zu bearbeiten. Wichtig ist es auch, die Sichtweise der Kunden zu berücksichtigen, zwischen Angebot und Kundenerwartungen zu vermitteln und damit den Informationsprozess des Kunden zu erleichtern. Typisch ist das Beispiel von Portable Shop: Die Unternehmung zeigte in ihrer Dokumentation 1996 typische Konfigurationen von Personal Computers und Lap Tops mit den Peripheriegeräten für Lehrer, Schüler, Manager, Ärzte, Entwicklungshelfer und weitere Gruppen. Auch wenn die Geräte oft gleich sind, unterscheiden sich die Bedürfnisse der Zielgruppen massgeblich. *Generelles Marketing auf Segmente auszurichten, kostet mehr.* Differenzierung
2. *Generalisierung*: Entlastet eine Unternehmung beispielsweise ihren Verkauf durch segmentorientiertes Direct Marketing, durch Kundenschulungen oder gezielte Dokumentationen für Segmente, so kann sie mit Segmentierungen wesentlich rationalisieren und oft auch professioneller vorgehen. Der einzelne Verkäufer trifft auf besser vorbereitete Kunden und braucht nicht eine neue Gesamtargumentation für jede Situation zu erfinden. Erfolgreiche Individuallösungen lassen sich multiplizieren. Besonders Hersteller für Investitionsgüter vernachlässigen das mittlere Feld des Segmentmarketing oft vollständig und bieten individuelle Kundenlösungen, wo sorgfältige Standards sogar besser und kostengünstiger wirken könnten. Generalisierung

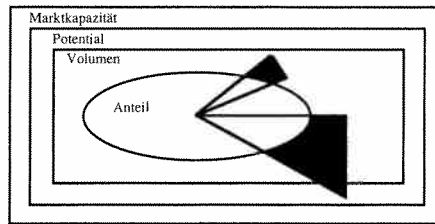
Im Marketing gilt es, das Dilemma zwischen angestrebter Kundennähe und Wirtschaftlichkeit besser als die Konkurrenz zu lösen (auch Tomczak/Belz 1994).

2. Ziele der Marktsegmentierung

Ziele der Marktsegmentierung sind:

- 1) *Positionierung und Differenzierung*: Durch Vorteile für Kunden (im Vergleich zu Konkurrenten) gelingt es, die Unternehmungsleistung zu positionieren und die bestehenden Kunden an die Unternehmung zu binden. Positionierung und Differenzierung

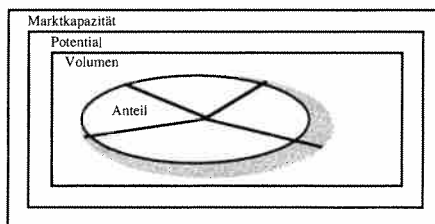
*Strategie der innovativen
Zusatzbearbeitung von
attraktiven Einzelsegmenten:
Selektive Ertragssteigerung*



Akzente und Selektion, Pilotprojekte, Querschnitt und Ergänzungsmarketing, stufenweise Steigerung des segmentspezifischen Marketing; Prozessmanagement

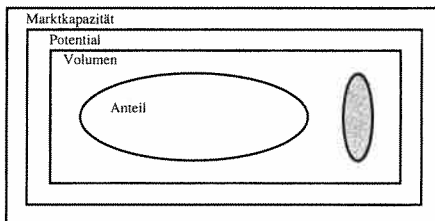
Ertragssteigerung als Ziel und Wirkung

*Umorientierung von einer generellen zu einer segmentierten Gesamtmarkt-
abdeckung: Marktsicherung und
Wettbewerbsvorteile*



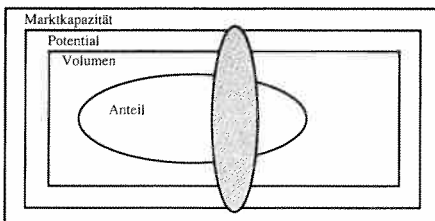
Gesamtdifferenzierung und strukturelle Anpassung als Kundenorganisation auf sämtlichen Hierarchieebenen Marktsicherung und Wettbewerbsvorteile im Gesamtmarkt als Zielrichtung

*Erschliessung neuer Marktsegmente
für Unternehmungen*



Hohe Risiken und Investitionen für neue Marktsegmente; Anpassung der Infrastrukturen

*Strategie des Aufbaus neuer
Marktspielregeln und Märkte*



Kombination von Leistungsinnovation und neuer Segmentierung; Entstehung neuer Märkte
Hohe Ansprüche, Risiken und Investitionen

Anmerkung: Schraffiert ist der Zusatzumsatz durch die Segmentierung

Abbildung 2: Strategievarianten für Segmentierungen

Selektion

2) *Selektion*: Erst eine geeignete Selektion von Kunden ermöglicht es, die Kräfte zu konzentrieren und für Zielgruppen einzigartige Leistungen zu vermarkten. Eine geeignete Kundenselektion bewerten die Führungskräfte im Marketing als wirksamste Strategie zur Kostensenkung (Tomczak/Belz 1993), denn Einsparungen lassen sich mit einer Vorwärtsstrategie verbinden. Selektive Strategien der Marktsegmentierung helfen auch, die *Rentabilität der Unternehmung* zu steigern.

Ziele der Segmentierung sind situativ anzupassen. Marktführer und fokussierte Nischenanbieter setzen andere Akzente. *Der Generalist, welcher neu den Gesamtmarkt differenziert bearbeiten will, um seine Position zu sichern, unterscheidet sich*

vom ausländischen Anbieter, der selektiv einige «Rosinen von Zielgruppen» des Marktes wählt.

Die grundsätzlichen Strategievarianten eines Anbieters zeigt Abbildung 2. Die schraffierten Flächen in den Skizzen zeigen jeweils die Zusatzumsätze. Im aktuellen Umfeld spielt besonders der Ansatz der selektiven Segmentierung eine wichtige Rolle. Die Literatur beschränkte sich bisher häufig auf die Variante der Erschliessung neuer Segmente, die heute seltener zur Diskussion steht.

Leistungsinnovationen können die Spielregeln in Märkten verändern und häufig völlig neue Kunden erschliessen. Solche wegweisenden Durchbrüche unterscheiden sich von der feinen «Ziselierungsarbeit» des Marketing, um die Zusammenarbeit mit spezifischen Kunden marginal zu verbessern. Snow Boards krepelten den Sport im Schnee um. Inzwischen entstand aus den Snow Boardern ein eigenes Life-Style-Segment. Leichte Laptops verändern den Einsatz von Informatik. Miniaturisierte Sony-Geräte für Heim und Büro fördern den flexiblen Einsatz unterwegs. Der umweltorientierte Body Shop fand einen völlig neuen Zugang zur Frauen- und Herrenkosmetik. Die Swatch kreierte eine neue Kundengruppe, die quer zur klassischen Aufteilung von Billig- bis Luxusuhren-Käufern neue Anhänger fand. Die modisch vielfältigen SIGG-Bottles, für Getränke unterwegs, sprechen Kinder, Sportler, Wanderer und Senioren an. Auch Microsoft ist ein erfolgreicher Massenanbieter.

Leistungsinnovationen können die Spielregeln in Märkten verändern

Offensichtlich sind innovative und erfolgreiche Lösungen keineswegs nur segmentiert. Dem vielbeschworenen Trend zum individuellen Marketing widerspricht, dass sich in vielen Lebensbereichen wenige Gewinner oder Stars durchsetzen. Sei das im Show Business, bei Marketingberatern, Top Managern oder Produkten. So realisieren beispielsweise nur 25 Filme pro Jahr rund 75% des Umsatzes von Kinos. Ein Artikel (30./31. Dezember 1995, 4) im Tagesanzeiger umschrieb den Trend unter dem Titel «Von Claudia Schiffer bis Bill Gates» (vgl. Abbildung 3).

Gewinner beanspruchen alles

Von Claudia Schiffer bis Bill Gates

Kleine, oft nicht messbare Unterschiede entscheiden über Grosserfolg und durchschnittlichen Misserfolg in der modernen «Winner-Gesellschaft»

«Winner takes all.» Das Prinzip selbst ist nicht neu. Neu ist hingegen, dass es sich auch in Bereichen durchsetzt, wo es die «Sieger»-Gesellschaft wie im Showbusiness und im Spitzensport bisher noch nicht gegeben hat.

Ist Claudia Schiffer soviel «schöner», Bill Gates als Software-Entwickler soviel «klüger» und Luciano Pavarotti als Tenor soviel «begnadeter» als der Rest der Welt?

Auffallend ist zunächst, dass sich das «Sieger»-Prinzip vor allem in jenen Sparten durchsetzt, deren Multiplikationseffekt besonders gross ist. Im Gegensatz zum 96er Modell eines neuen Ford lässt sich das Computerprogramm Netscape (wie das Supermodel Schiffer im Fernsehen) in Sekundenschnelle weltweit verbreiten. Netscape hat wie Schiffer «Starqualität» insofern, als beide in einem virtuellen Bereich angeboten, verpackt und vertrieben werden.

Innerhalb der neuen «Sieger»-Kategorien sind die Einkommensunterschiede zwischen oft fast identischen Tätigkeiten gewachsen, etwa zwischen den bereits erwähnten Managern, weiter den Topchirurgen und dem Gros des ärztlichen Personals sowie zwischen Topanwälten und dem durchschnittlichen Feld der Rechtskundigen.

Abbildung 3: Winner-Take-All-Society (Frank/Philip 1995)

Massenprodukte sind eher Erfolge des Marketing als aufwendige Individualprodukte mit begleitender, intensiver Interaktion. Natürlich überbrückt Mass-Customization teilweise die Diskrepanz zwischen wirtschaftlichem Massenprodukt und Kundenanpassung. Erstens sind die Anteile der Mass-Customization verschwindend klein, wenn auch in der Kommunikation nach aussen attraktiv. Es gilt allenfalls, die Individualisierung geschickt einzusetzen und die Effekte der Ausstrahlung zu nutzen.

Sicherheit und Orientierung für Kunden
in der Vielfalt

Warum sind Massenprodukte oft erfolgreich? Erstens sind sie häufig sehr innovativ. Zweitens entsprechen sie einem Trend der Multioptionsgesellschaft. Die Multioption (Gross 1994) erlaubt dem Kunden die Individualisierung. Ebenso überfordert sie jedoch viele Kunden und führt zu einem «Frust» über verpasste Gelegenheiten. *Hier spielt die Orientierung und Sicherheit für den Kunden eine herausragende Rolle für das Marketing.*

Hamel und Prahalad (1995, 341) zeigen, dass es für Unternehmungen in Zukunft kaum genügt, sich im bestehenden Wettbewerb und Markt bestmöglich zu positionieren. Sie fordern Vorausblick von der Industrie und eine strategische Architektur, um entstehende Chancen in Industrien zu erkennen und heute die Zukunft vorzubereiten. Führungskräfte brauchen eigenständige und nonkonformistische Auffassungen der Märkte von morgen. Als Megachance bezeichnen die genannten Autoren den Bereich, in dem eine Unternehmung mit neuen Kernkompetenzen auf neuen Märkten agieren kann. Allerdings lassen sich für den Wettlauf um die Zukunft leider keine einfachen Rezepte und Schritte vorschlagen. Mindestens lässt sich aber aus bisherigen Erfolgen von Unternehmungen lernen.

3. Marktsegmente und attraktive Kundengruppen erkennen

Für eine Marktsegmentierung gilt es, die geeigneten Trennvariablen zu erforschen und zu wählen, Anzahl und Struktur der Gruppen zu bestimmen, ihre Unterschiede und Zusammenhänge zu erfassen und mögliche Kundengruppen zu bewerten. Wesentliche Grundlage ist eine differenzierte Kundenanalyse. Dabei spielen spezifische Bedürfnisse von Kundengruppen eine Rolle, aber ebenso das quantitative Volumen eines Segmentes und sein Wachstum.

Trennung von Segmenten

Besonders anspruchsvoll ist es, den Markt nach relevanten Kriterien für Kunden und Unternehmung zu strukturieren. Diese Strukturierung ist eine kreative und innovative Leistung und lässt sich nicht nach einer Checklist erstellen. Grundlage für geeignete Einteilungen sind Marktinformationen, ungelöste Kundenprobleme, erfolglose und erfolgreiche Segmentierungen der Konkurrenz im In- und Ausland sowie Segmentierungen in anderen Branchen.

Manche Anbieter strukturieren ihre Märkte nach hohem bis niedrigem Preisniveau. Typische Beispiele sind bei Autos, Uhren oder Investitionsgütern anzutreffen. Solche Segmentierungen sind angebotsorientiert und zu grob; sie treffen vielfältige Kundenbedürfnisse und Trends im Markt zu wenig. Beispielsweise zeichnet sich oft im Luxus- und im Billigbereich eine sehr designorientierte, internationale und modische Nachfrage ab und ähnliche Erfolgskriterien sind gültig. Auch im Low-End-Bereich sind Hochleistungen gefordert, und es genügt nicht, einfach etwas einfachere oder schlechtere Produkte mit weniger Marketing anzubieten. Manche Unternehmungen im Topsegment werten die Massenmärkte gering, vielleicht scheitern sie deshalb oft, wenn sie sich «nach unten» bewegen wollen.

Die Klassen von luxuriös bis einfach (oder High-tech bis Low-tech für Investitionsgüter) entsprechen immer weniger der Vielfalt von Positionierungen. Auch Aussagen zur Polarisierung der Märkte in einen Luxus- und Billigbereich (nach Becker «Verlust der Mitte-Phänomen») vereinfachen stark und können zu

Fehlschlüssen führen, weil die Qualität zu einseitig definiert wird (Becker 1993, 318 ff.).

Typische Trennvariablen für Konsummärkte sind (Kotler/Bliemel 1995, 419 ff.):

- geographische Räume;
- demographische Kriterien wie Alter, Geschlecht, Einkommen, Beruf und Ausbildung;
- psychographische Kriterien wie Lebensstil, soziale Schicht oder Persönlichkeit;
- verhaltensbezogene Kriterien wie Qualitäts- und Preiskäufer, Verwendungsrate, Stadium der Kaufbereitschaft oder Einstellung.

Konsumgüter

Bei Investitionsgütern und im Business to Business Marketing spielen oft eine Rolle:

- Abnehmerbranchen und Endkundenmärkte,
- Art der Unternehmungsstrategie der Abnehmer auf den Folgemärkten (z.B. Technologie, Qualitäts- oder Kostenführer),
- Unternehmungsgrösse,
- Kundenkompetenz,
- unterschiedliche Mitglieder von Buying Centers (z.B. Techniker und Einkäufer),
- Einkaufsstrategie und Kaufkriterien (z.B. Preissensibilität),
- Entscheidungsnetz und Hierarchie in der Unternehmung,
- Beeinflusser ausserhalb der Unternehmung.

Investitionsgüter

Wichtig für Investitionsgüter ist es, mit den vielfältigen Beeinflussern und Entscheidern in der Unternehmung umzugehen. Einkäufer verwenden beispielsweise andere Kriterien als Top Manager. Entscheidungsorientierte, faktenorientierte und sicherheitsorientierte Kundentypen verhalten sich unterschiedlich. Generell bestehen für die individuelle Kundenbearbeitung durch den Verkauf zusätzliche Typologien.

Das Einkaufsverhalten der Kunden ist oft entscheidend. Es gibt Preiskäufer, Wechsler, Ausbeuter, Traditionalisten und Partner. *Erst wenn die Unternehmung das Einkaufsverhalten ihrer angestrebten Partner definiert, kann sie ihre eigenen Massnahmen des Marketing darauf prüfen, ob sie das erwünschte Verhalten fördern.*

Einkaufsverhalten der Kunden

Besonders um neue Produkte und Dienstleistungen einzuführen, ist es auch wichtig zu erfassen, welche Kundengruppen sich rasch oder nur langsam für Innovationen entscheiden. In der Einführungsphase sprechen Unternehmungen andere Kunden an als in der Expansions- und Konsolidierungsphase. Im Rahmen der Diffusionsforschung für Innovationen entstanden Kundentypen vom Innovator, Early bis zum Late Adaptor. Zwar nehmen neuerungsfreundliche Menschen in einem Bereich schnell neue Leistungen auf, sie wechseln aber auch sofort wieder zu weiteren Angeboten.

Opinion Leaders

Zudem spielen in verschiedenen Märkten die *Beeinflusser der Kunden* eine grosse Rolle, etwa die führenden Ärzte für Pharmaprodukte oder Engineering-unternehmungen und Architekten in der Bauwirtschaft. Manche Unternehmungen tun sich schwer, diese Gruppe wirksam zu bearbeiten.

Beeinflusser

Zwar erörtern manche Autoren in den Lehrbüchern des Marketing zahlreiche Konsumententypologien, aber die Segmentierung der Unternehmungen beruht nur zum kleinsten Teil auf Life Style-Kategorien und raffinierten psychologischen oder verhaltensorientierten Ansätzen. Praktiker beginnen sich über die täglich neuen Formen der «Typologitis» lustig zu machen (etwa Belz Otto 1992, Brandmeyer und Deichsel 1991, Coupland 1992, Gerken 1994, Szallies und Rüdiger 1990). Viele Segmentierungen sind aber naheliegend und ergeben sich aus der Natur von Nachfrage und Angebot.

Auf den ersten Blick scheinen manche Ansätze zudem wunderbar griffig. Auf den zweiten Blick sind dann Jugend-, Senioren-, Kundenstamm-, Gross- oder Kleinkundenmarketing plötzlich sehr schwierig zu bestimmen (z.B. Rützler 1994). Welche Vielfalt von unterschiedlichen Kunden wird hier zusammengefasst, selbst wenn wir nur eine Unternehmung in ihrem Markt betrachten! Für spezifische Anwendungen hilft die Literatur meist wenig, also beginnt die (allerdings interessante) Entwicklungsarbeit der Führungskräfte.

Übrigens spielt auch die Segmentierung nach Wirtschaftsregionen und Ländern im internationalen Marketing mit den Extremausprägungen *global und local Marketing* eine Rolle. Global Marketing bedeutet dabei, zwar auf Länder und Regionendifferenzierungen zu verzichten, damit lässt sich aber teilweise gerade Freiraum für Segmentierungen nach anderen Kriterien gewinnen.

Wichtig ist es festzustellen, dass *unterschiedliche Anbieter in einem Markt oft völlig andere Kriterien der Marktsegmentierung* verwenden, die ihren Stärken und Strategien entsprechen. Die Typologien, die Ikea als «unmögliches Möbelhaus aus Schweden» nutzt, unterscheiden sich von einer Ausrichtung des Marktführers Möbel Pfister in der Schweiz. USM Haller verwendet für Büromöbel andere Kriterien als Lista.

Für die Anbieter sind in erster Linie die unterschiedlichen Kategorien der Nachfrager mit eindeutig unterschiedlichem Bedarf ausschlaggebend. Sachgruppen sind etwa Privat- und Geschäftskunden, Kategorien der Kundenbedeutung (ABC-Analyse des Kundenpotentials), Gross- bis Kleinkunden.

Bereits wenige Variablen (z.B. Alter, Lebensstil, Wohnort, Einkommensklasse, spezifische Probleme) ergeben enorm viele sinnvolle Kombinationen für Zielgruppen. Auf Anhieb nennen Marketingverantwortliche mehrere Zielgruppen, die sich besser bearbeiten liessen. Die Problematik besteht nicht darin, neue Zielgruppen zu finden, sondern sie auszuwählen und genügend Kraft aufzuwenden, um sie gezielt zu bearbeiten.

Zudem ist eine Unternehmung bereits mit einem oder zwei Programmen für neue Segmente pro Jahr oder mit einer zusätzlichen, einfachen Differenzierung intensiv beschäftigt. *Konzeptionell faszinierende, mehrdimensionale Segmentierungen funktionieren oft nicht.*

4. Kundensysteme

In der heutigen Marketingdiskussion spielen im Zusammenhang mit Segmentierungen etwa Kundenstamm- und Grosskundenmarketing, Partnersysteme und Kleinkundenmarketing eine wichtige Rolle.

Kundenstamm-Marketing

Kundenstamm-Marketing richtet spezifische Leistungen der Unternehmung auf bestehende Kunden aus, um Beziehungen und geschäftliche Transaktionen mit ihnen fortzusetzen, zu erweitern oder zu vertiefen. Kundenstamm-Marketing stützt sich nicht nur auf permanente und periodisch frühere Kunden, sondern strebt einen ertragreichen und zukunftssträchtigen Soll-Kundenstamm an (auch Reichheld/Sasser 1991 und Eckert 1995). Bereits früh bemerkte Peter Drucker, dass es Aufgabe des Marketing ist, neue Kunden zu schaffen und zu halten.

So schilderte Beat Bernet die Situation für Banken in einem Vortrag vom 24. Juni 1996 wie folgt: Ein neues Geschäft ist für Banken 6–7 Mal teurer als ein altes, eine Bank verliert etwa 20% des abgehenden Depotwertes am Ertrag; die Kunden sind erst nach drei bis vier Jahren rentabel.

Seit Jahren belegen Untersuchungen, dass es wirtschaftlicher ist, die Beziehungen mit bestehenden Kunden auszubauen, als neue Kunden zu akquirieren. Jede Flucht eines Kunden kommt eine Unternehmung teuer zu stehen. Gelingt es

einer Unternehmung, ihre «Kundenflucht» um 5% zu senken, steigert sie ihre Gewinne um 25–85%. Die empirischen amerikanischen Untersuchungen von Reichheld und Sasser (1991, 198ff.) belegten 25% für Kreditversicherungen, 30% für Autoservice, 35% für Softwarehäuser, 40% für Bürogebäuderverwaltungen, je 45% für Wäschereien und Grosshandel, 50% für Versicherungen, 75% für Kreditkartenorganisationen und 85% für Depotverwaltungen. Warum steigen die Gewinne mit Kunden, wenn sie länger an die Unternehmung gebunden sind? Erstens kostet die Akquisition von Neukunden viel. Zweitens steigen im Zeitablauf oft Umsätze und Kauffrequenz der Kunden, oft steigt im Zeitablauf auch der Serviceanteil. Drittens sinken die Betriebskosten. Viertens folgt ein Zusatzgewinn aus der Weiterempfehlung der zufriedenen Kunden und fünftens lassen sich oft Preissteigerungen durchsetzen.

Viele Unternehmungen bezeichnen Kundenstamm-Marketing als eine entscheidende Reserve. Die Einsicht, bestehende Kunden besser pflegen zu müssen, ist jedoch erst ein Anfang. Der Kundenstamm ist keine homogene Masse, wie sie beispielsweise durch den Begriff «Bestandespflege» suggeriert wird, welcher offenbar der Datenverwaltung das grösste Gewicht beimisst. Kundenstamm-Marketing ist hochgradig segmentiert, teilweise sogar individualisiert.

Die Aktionen der Praxis im Kundenstamm-Marketing sind bisher meist bescheiden. Erstens ist die Motivation von Unternehmungen für bestehende Kunden geringer, weil sie offenbar bereits sicher gewonnen scheinen. Zweitens scheuen sich Anbieter, die sich bisher auf Verkaufsabschlüsse konzentrierten, den Kunden aufwendig zu begleiten. Geling es beispielsweise bei Versicherungen bisher, die Kunden nach Vertragsabschluss/Rechnungsstellung mit kulanter Schadensregelung bei der Stange zu halten, so sind die geforderten Sales Cycles als professionelles und permanentes Management sämtlicher Kundenbeziehungen weit anspruchsvoller und aufwendiger, wie auch Abbildung 4 verdeutlicht.

Zero Migration Marketing

Kundenstamm-Marketing ist segmentiert und individualisiert

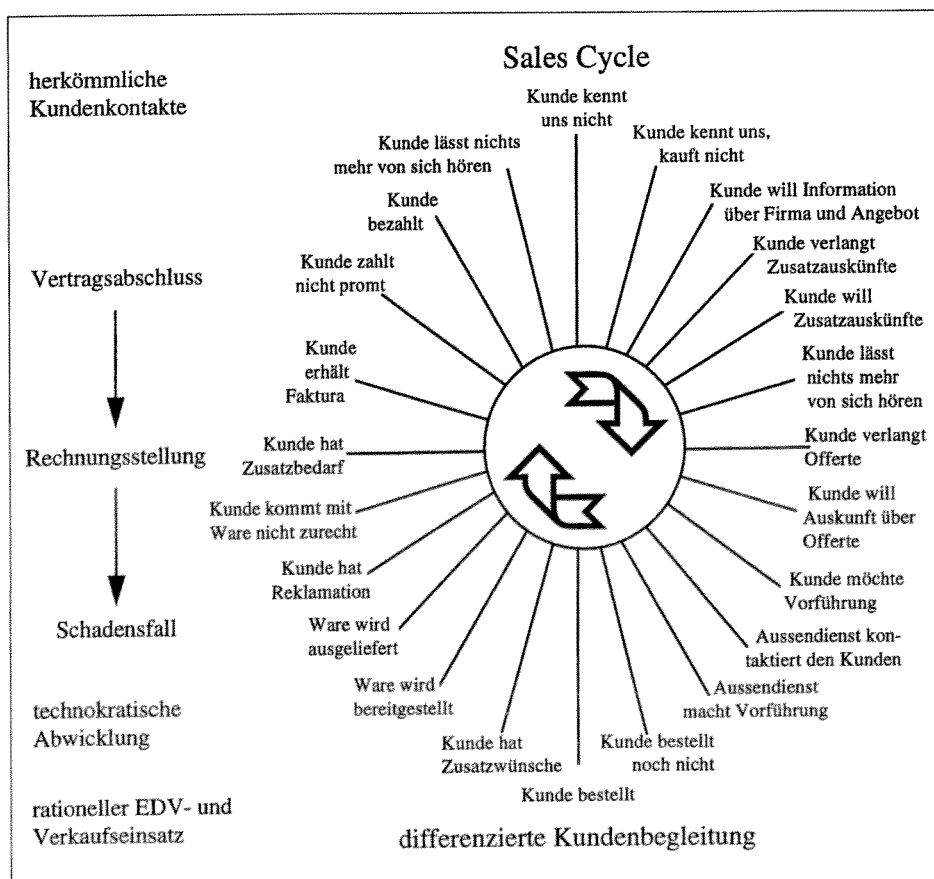


Abbildung 4: Technokratische Abwicklung und Kundenbegleitung am Beispiel von Versicherungen (Mauch 1990, 15ff.)

Abbildung 5 zeigt, wie sich das Marketing für den Kundenstamm vom Neukundenmarketing grundsätzlich unterscheidet.

Neukunden-Marketing	Kundenstamm-Marketing
Konfrontation mit Konkurrenten	stiller Ausbau der Wettbewerbsvorteile
Gewinnung von Wechselkunden und Probleme der «Migration»	Kundenpflege und erhöhte Wirtschaftlichkeit
Einstiegsattraktivität bei bestehendem Angebot	für bestehende Kunden attraktiv bleiben und Angebot für Kunden verbessern und verändern
Oberflächliches Marketing mit «Anfängern als Kunden»; Produktdominanz	tiefe Kundenbeziehung und Verbesserung der Zusammenarbeit; hoher Know-how-Anteil
eher Massenmarketing	eher Segment- und Nischenmarketing
Kunden wechseln	Angebot wechseln

Abbildung 5: Neukunden- und Kundenstamm-Marketing

Grosskundenmarketing oder Key Account Management

Key Account Management bedeutet, aktuell oder potentiell bedeutende Schlüsselkunden der Unternehmung systematisch zu analysieren, auszuwählen und zu bearbeiten. Häufig werden die Kunden in der Marketingkonzeption gesondert erfasst, und es werden auch eigene organisatorische Einheiten für das Key Account Management geschaffen.

«Key Account-Management im strategischen Sinne ist ein *kundenindividuelles Marketingkonzept mit dem Ziel der Kundennähe und -bindung unter Nutzung aller Interaktionsebenen*. Die Stossrichtung einer solchen vertikalen Marketingstrategie liegt zunächst in der *Rückgewinnung der Geschäftsinitiative*, die in den 70er Jahren vielfach an den Handel (oder Grossabnehmer) übergegangen war.

... Offensichtlich fällt es vielen Unternehmungen schwer, in sich geschlossene und für die Key Accounts attraktive Konzepte zu schmieden, mit denen eine Profilierung im vertikalen Wettbewerb möglich ist. ... *Die Partnerschaftsstrategie ist in der Praxis oft beschworen, aber bisher im Vergleich dazu selten realisiert worden» (Diller 1989).*

Für eine Zusammenarbeit von Anbieter und Schlüsselkunden sind die Voraussetzungen zur Integration von Anbieter und Nachfrager wichtig, wie sie Abbildung 6 zeigen. Erst wenn Anbieter und Kunde die einzelne Lieferung in eine umfassende Zusammenarbeit integrieren wollen, ist eine strategische Partnerschaft möglich. Bei beiden Partnern spielen Zentralisierung und Synergien im Vergleich zur Dezentralisierung in Marketing oder Beschaffung eine Rolle. Der völlig dezentralisierte Kunde lässt sich kaum mit einem klaren System bearbeiten, auch wenn die zusammengezählten Umsätze der Kundeneinheiten hoch sind.

Wichtig ist der Einsatz der oberen Führungskräfte für Kundenkontakte. Es gilt auch, die Lernprozesse von Kunden und Unternehmungen zu verknüpfen. Mögliche Massnahmen sind beispielsweise Pilotprojekte mit strategischen Kunden, mehrstufiges Marketing (für die Unterstützung von Abnehmern in

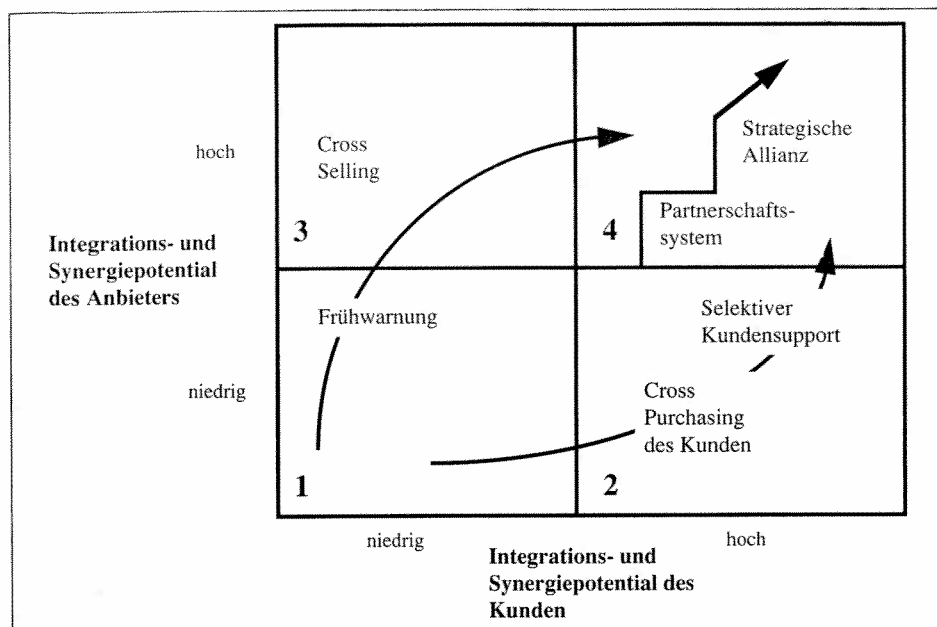


Abbildung 6: Integrationsvoraussetzungen von Anbieter und Kunde für Typen des Key Account Management (Belz/Senn 1995, 45 ff.)

ihren Märkten), Kundenclubs, Lead-User-Konzepte oder Kundens Schulungen (Senn/Belz 1994).

Zentrale Entscheidungsbereiche des Key Account Management sind:

- Geschäftsbeziehung: Zielgruppen, Anbahnung, Betreuung, Vertiefung
- Projektmanagement: Logistik, Informatik, Rationalisierung, Ökologie usw.
- Entwicklungszusammenarbeit für neue Leistungen
- Leistungssysteme für Grosskunden
- Informationssysteme mit Kundenmitarbeitern und intern
- Organisation des Key Account Management.

Entscheidungen im Key Account Management

Zudem ist das Marketingkonzept für Key Accounts zu konkretisieren. So sind beispielsweise sämtliche Marketinginstrumente zu diskutieren. Bereits die Themen Marktbearbeitung, Distribution und Marktleistung sind für Grosskunden ergiebig. Besonders brisant sind neue Fragen des Preismanagement. Beispielsweise zwingen manche Kunden ihre wichtigen Lieferanten, die internationalen Preise zu harmonisieren und beziehen sich dabei auf die günstigsten Preise in einem Land. Damit ist die Rentabilität von Unternehmungen gefährdet, denn häufig bestehen Differenzen von 100 bis 200 Prozent.

Partnersysteme

Partnerschaftssysteme erweitern die Zusammenarbeit von Lieferanten und Handelspartnern oder Schlüsselkunden zu einer langfristigen, vertikalen Leistungsgemeinschaft. Gegenseitige Leistungen werden festgelegt und neu aufgeteilt, teilweise mit Franchising und vertikaler Vertriebsbindung vertraglich geregelt.

Grundsätzlich verfolgen Unternehmungen mit Partnersystemen das Ziel, die Wertekette von Hersteller und Handel besser abzustimmen und ganzheitlich zu optimieren. Die Zusammenhänge zeigt Abbildung 7.

Partnersysteme tragen umfassend zum Erfolg der Partner bei und unterstützen ein professionelles Management der nachgelagerten Stufe (Pabst 1993 und Engelhardt 1990). Abbildung 8 zeigt, wie Schott Schleiffer (CH-Feldbach) den Haushaltfachhandel unterstützt. Mit diesem Konzept halbierte der Anbieter die Zahl der Handelskunden, unterschied Topkunden, Partner und Fachhandelskunden und steigerte bereits im ersten Jahr den Umsatz in einer Rezessionsphase um 16%. Kernelement war ein neues Konditionensystem, welches auch die quantitativen und qualitativen Gegenleistungen der Fachhändler einbezog.

Erfolgsbeitrag für Partner

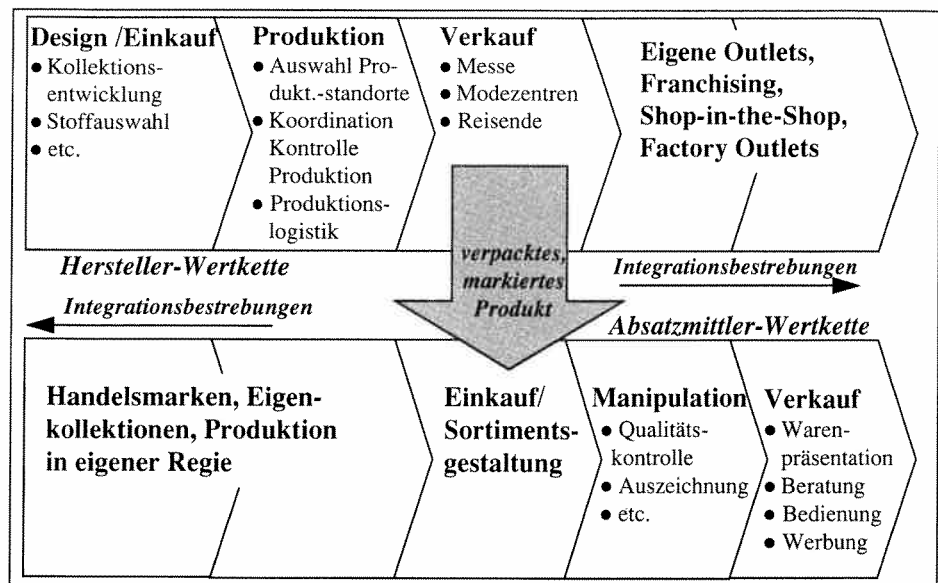


Abbildung 7: Arbeitsteilung von Hersteller und Handel am Beispiel der Damenoberbekleidung (Pabst 1993)



Abbildung 8: Händler-Erfolgspaket von Schott Schleiffer (Schleiffer/Belz 1994)

Solche Unterstützungspakete sind zunehmend auch im Bereich der Dienstleistungen und Investitionsgüter interessant. Beispielsweise kann es mit Partnersystemen gelingen, die unabhängigen Vertretungen im internationalen Vertrieb zu professionalisieren. Teilweise münden die Ansätze auch in diesen Bereichen in Franchisingssystemen, die erlauben, mit einem geringeren Kapitaleinsatz rascher zu wachsen, weil sich selbständige Vertriebspartner auch finanziell beteiligen. Diamant Technik Herdecke (D-Herdecke) entwickelte ein entsprechendes Konzept für Diamantwerkzeuge. Weitere Beispiele traf ich für einen Kamin- und Ofenbauer für ein Kaminsystem an oder auch für Beratungsunternehmen.

Kleinkundenmarketing

Kleinkundenmarketing richtet das Marketingsystem auf die besonderen Ansprüche von Kleinabnehmern aus und steigert die Wirtschaftlichkeit der Bearbeitung. *Für die Konkurrenz unerwünschte Kleinkunden können durch rationelle und gezielte Bearbeitung sowie neue Leistungen und eine geeignete Organisation der Unternehmung eine solide Basis für Unternehmungserfolge werden.* Das Risiko bei Kleinkunden ist gestreut und die Wettbewerbsintensität in der Regel geringer. Problematisch sind Kleinkunden, die selbst nicht lebensfähig bleiben oder als Handelspartner versagen.

Kleinkunden können ein attraktives Geschäft sein

Abbildung 9 zeigt Ansätze des Kleinkundenmanagement im Überblick.

Unternehmungen suchen oft neue **Lösungen für Kleinkunden**, indem sie beispielsweise:

- 1) ihre Leistungspalette für Kleinkunden ausweiten und damit auf eine breitere Basis stellen,
- 2) Leistungen für Kleinkunden standardisieren und Nebenleistungen konsequent berechnen (z.B. differenziert IBM preislich klar zwischen Beratungs- und Direktverkauf),
- 3) notwendige Serviceleistungen durch geeignete Produktkonzeptionen vermindern (eigener Service der Kunden, auswechselbare Module [beispielsweise bei Personal Copiers von Canon]),
- 4) Mindestbestellmengen heraufsetzen oder Kleinlieferungen preislich zusätzlich belasten,
- 5) vereinfachte Bestell- und Abrechnungssysteme einführen (z.B. aussagekräftige Produkt- und Anwendungsdokumentationen und -kataloge, Bezugsabonnemente, Barverkauf, Monatsabrechnungen),
- 6) den persönlichen Verkauf weitgehend durch Direct- und Telefon-Marketing ersetzen,
- 7) Kleinaufträge bei Kooperationspartnern produzieren und ausführen lassen (unter eigenem oder fremdem Namen),
- 8) den Vertrieb mit Lieferanten von Ergänzungsleistungen zusammenlegen (beispielsweise zur Bearbeitung der Gastronomiekunden bei Biscuits),
- 9) gewerbliche Kleinkunden kombiniert mit Endkonsumenten ansprechen,
- 10) Kleinkunden im Versandhandel bedienen,
- 11) Kleinkunden durch den Grosshandel, Einkaufsvereinigungen oder grössere Kunden beliefern,
- 12) generell die Leistungsfähigkeit der Kunden steigern (Übernahme erhöhter Eigenleistungen durch Kunden (z.B. kommt der Kunde in Cash and Carry-Geschäften und im Direktverkauf zur Ware) und Professionalität für kleine Handelspartner oder
- 13) Kleinkunden generell der Konkurrenz überlassen.

Abbildung 9: Kleinkundenmanagement

Auf Kleinkunden ist Distrelec (Elektronisches Versandhaus, CH-Regensdorf) spezialisiert. Typisch sind auch neue Lösungen bei Bürogeräten, die billiger und servicefreundlicher werden. Organisationen, welche auf den Verkauf von beratungsintensiven Computer-Systemen ausgerichtet sind, suchen neue und wirtschaftlichere Distributionsformen für Kleincomputer, kleine Kopier- und Faxgeräte, Drucker oder generell Bürokommunikation. Sogar der Handel mit Laptops und Personal Computern sucht nach Möglichkeiten des Verkaufs ohne jegliche persönliche Beratung.

Bis jetzt war die Distribution für Standardversicherungen über Kioske in der Schweiz nicht erfolgreich. Neue Lösungen zeichnen sich aber durch Kooperationen von Banken und Versicherungen im Kleinkundengeschäft ab. Ausgewählte Versicherungen und Banken bauen auch neben ihrer Aussendienst- oder Filialorganisation ein rationelles Direct Marketing für Kleinkunden auf.

Sämtliche schweizerischen Grossbanken restrukturieren ihr Kleinkunden- oder Retail-Geschäft. Die Verluste im Retail Banking wurden in der Schweiz für 1992 auf 3,4 Mia. SFr. geschätzt. Typische Ansätze sind: Führung des Retail Banking als Profit Center, rationelle und innovative Standardprodukte, Electronic Banking, Phone Banking, Restrukturierung der Niederlassungen und Verrechnung von Transaktionsspesen (Fisseler 1995).

5. Beurteilung von Segmentierungsstrategien und Marktsegmenten

Eine Segmentierung gilt es in verschiedenen Schritten kritisch zu bewerten: 1) generelle Beurteilung, 2) Segmentrechnung und Timing, 3) Attraktivität eines Marktsegmentes und 4) Kundenselektion und -portfolios.

Generelle Beurteilung der Segmentierung

Welche Vorteile erreichen Unternehmungen, wenn sie ihre Kunden stärker segmentieren? Es gilt, die Wirkung einer Segmentierung auf Kosten, Komplexitätsmanagement und Kundennähe im Zeitablauf kritisch zu bewerten. Ein genereller Anbieter arbeitet wirtschaftlich, wenn er die gleichen innovativen Produkte für vielfältige Kunden anbietet. Grössenvorteile lassen sich ausschöpfen. Jede Segmentierung verursacht zusätzliche Kosten der Differenzierung.

Auch der Generalist bietet jedoch den Kunden individuelle Lösungen an. Er arbeitet auf den beiden Ebenen 1) des generellen Angebotes und 2) des individuellen Abschlusses. Wird in einem Markt die Konkurrenz intensiver und steigen die Ansprüche des Kunden, weil dieser ohne Nachteile aus vielen Angeboten und Anbietern wählen kann, folgt ein immer höherer Aufwand des Generalisten in der individuellen Kundenbearbeitung.

Es wird für den Generalisten laufend teurer, eine breite Kundschaft zu erreichen und zu binden. Typisches Beispiel sind Medien. Radio- oder TV-Sender für breite Zielgruppen in Deutschland brauchen immer aufwendigere und spektakuläre Sportreportagen, Anlässe mit Stars usw., um ihre Einschaltquoten zu halten. Die Zielgruppensender gewinnen laufend und ihr Aufwand steht in einem besseren Verhältnis zum Ergebnis (Müller von Blumencron 1994). Zwar kostet es mehr, sich an Zielgruppen zu orientieren, als nur generell anzubieten. Die Zielgruppenorientierung führt auch gleichzeitig die zersplitterten Einzelaktivitäten für Kunden zusammen und steigert damit die Effizienz. Beispielsweise lässt sich das persönliche Kundengespräch durch Kundenschulungen oder Direct Marketing entlasten.

Segmentrechnung und Timing

Welche Wirkungen auf den Erfolg sind zu erwarten, wenn eine Unternehmung

Es wird für den Generalisten laufend teurer, eine breite Kundschaft zu erreichen

nicht mehr als genereller Anbieter alle Kunden bearbeitet, sondern attraktive Segmente gezielt angeht? Ich vermute, dass ein Übergang zum segmentierten Marketing häufig nur intuitiv vollzogen und zuwenig kritisch bewertet wird.

Meistens sind Unternehmungen bereits in einem Segment tätig, eine Segmentierung betrifft also nicht einen neuen Markt, sondern erschliesst vielleicht Zusatzkunden im Segment. Die Differenz der zusätzlichen Kunden und Umsätze ist entscheidend. Deshalb erstaunen beispielsweise manche Marketingkonzepte für Senioren und Jugendliche, die sich in der Bewertung auf die Attraktivität des Gesamtmarktes beziehen und nicht auf erreichbare Zusatzumsätze und -erträge. Natürlich ist auch der Fall möglich, dass in einem Segment ein vollständig oder weitgehend neues Geschäft erschlossen wird. Eine einfache Modellrechnung zeigt Abbildung 10. Grundsätzlich kann diese Rechnung für einzelne oder mehrere Segmente durchgeführt werden.

Das Wachstum durch Segmentierung ist entscheidend

	Prognose Segment			
	generell 1995	generell 1998	spezifisch 1996	spezifisch 1998
Zahlen in Mio. Fr.				
Segment- wachstum 5%	10	11,6	10,5	11,6
Marktanteil Segment	15%	12%	17%	18%
Umsatz	1,5	1,4	1,8	2,1
Marketing- Kosten Segment	0,4	0,45	0,8	0,6
Leistungs- Kosten Segment	1	1	1,2	1,3
Ertrag	0,1	- 0,05	- 0,2	0,2

Abbildung 10: Modellrechnung der Varianten generell und segment-spezifisch

Es wird in Abbildung 10 angenommen, dass eine Unternehmung ein Segment bisher generell erreichte und prüft, ob sie ein jährlich 5% wachsendes Segment spezifisch bearbeiten will. Die Dynamik des Marktes ist grob, mit wenigen Zeitaufnahmen (aktuell, nach 1 Jahr, nach 3 Jahren) erfasst. Wir gehen davon aus, dass im Markt ein Trend zu zunehmender Segmentierung besteht. Die Konkurrenten befassen sich parallel mit den gleichen Ansätzen. Die Unternehmung kann ein Segment als Pionier aufgreifen und erzielt «First Mover Advantages». Ohne Segmentierung verliert sie, weil ihr andere Anbieter zuvorkommen. Vielleicht ist eine Segmentierung sogar in einigen Jahren Branchenstandard, so dass eine spätere Umstellung notwendig wird.

Eine Segmentierung vor den übrigen Konkurrenten erlaubt ein Umsatzwachstum, weil

Timing der Segmentierung

- sich Neukunden durch die spezifische Segmentbearbeitung gewinnen lassen,

- sich höhere Umsätze bei bestehenden Kunden realisieren lassen, weil das Angebot spezifisch für die Kunden des Segmentes passt und allgemeine Konkurrenzangebote übertrifft
- eine innovative Segmentbearbeitung das Image der Unternehmung als Ganzes fördert und deshalb auch den Umsatz in anderen Segmenten belebt.

Deshalb nehmen wir in der Modellrechnung an, dass es gelingt, den Marktanteil zu steigern.

Allerdings ist erwartungsgemäss auch der Marketingaufwand höher, weil das Segment besonders intensiv bearbeitet wird. Im ersten Jahr steigen die Kosten der Erschliessung stark. Erst mittelfristig geht der Marketingaufwand etwas zurück, allerdings nicht mehr auf das ursprüngliche Mass, weil der Konkurrenzkampf im Segment mittelfristig steigt. Die Marketingkosten gilt es im konkreten Fall getrennt zu erfassen. Nicht alle Marketinganstrengungen werden in der Regel differenziert. Vielleicht genügt es beispielsweise, den Verkauf für bestimmte Kundengruppen zu spezialisieren.

Die Annahmen müssen im konkreten Fall geprüft werden. Vielleicht lassen sich die Kosten senken, weil der Verkauf von seiner «Individualisierungsarbeit» entlastet wird oder weil es gelingt, die neue Zielgruppe wirtschaftlicher (beispielsweise über Telefonverkauf) zu bearbeiten. Zwar könnte eine Unternehmung ihr Marketing gleichzeitig rationalisieren; diese Reserven bestehen jedoch für ein generelles und ein segmentspezifisches Marketing und lassen sich deshalb ausklammern.

Die Leistungskosten steigen in der Berechnung, weil wir annehmen, dass auch die Leistung spezifisch für die Zielgruppe gestaltet wird. Erstens gilt es, eine angepasste Sonderleistung für das Segment zu erbringen. Zweitens sinken die Mengen der undifferenzierten Produkte; die Kosten pro Einheit steigen also auch hier.

Zwar lassen sich die Umsätze und Kosten nur schätzen. In der Praxis sind positive, wahrscheinliche und negative Szenarios einzubeziehen. *Einfache Berechnungen verdeutlichen jedoch, dass Segmentierungen oft zu weit gehen.*

Die Erfolgsbeiträge einer Segmentierung sind kritisch. Im vorliegenden Beispiel ist die Pay-back-Periode etwa nach drei Jahren erreicht. Sobald jedoch die Marketingaufwände etwas höher ausfallen oder das Wachstum der Marktanteile geringer ausfällt, schmelzen die Erträge weg. Noch riskanter wird dieses Vorgehen in stagnierenden und schrumpfenden Märkten.

Im Marketing gehen wir gerne vom Erfolg der Pioniere aus. Auch Nachahmer können jedoch erfolgreich vorgehen. Bei Segmentierungen entstehen ihnen erst später Kosten der Differenzierung. Sie profitieren von der Aufbauarbeit einer Segmenterschliessung, denn zuerst müssen auch die Menschen im Segment lernen, welche besonderen Ansprüche sie stellen und dass sie eine spezifische Lösung verlangen können. Zudem kann der Nachfolger die Erfahrungen des Pioniers nutzen, um seine Lösung auf Anhieb besser zu lancieren.

Besonders für starke Anbieter ist die Abwarte-strategie oft geeignet. Die Eigenkannibalisierung ist gewichtiger. Zudem ist die Gefahr gering, dass die Segmentierungen kleinerer Anbieter sich nicht rasch wettmachen lassen.

Immer häufiger führen Marketing-Innovationen in umkämpften Märkten zu einem Nullsummenspiel oder gar zu Verlust. Die Anbieter konkurrenzieren sich selbst mit neuen Differenzierungen. Typisch ist beispielsweise auch eine forcierte Einführung des internationalen Key Account Management. Die aktive Koordination des Angebotes für verschiedene Niederlassungen eines Kunden führt zur Auftragsbündelung und zur Koordination der Konditionen, was kurzfristig die Margen senkt. Erst längerfristig ist es möglich, diese Einbusse (eventuell) durch neue Lösungen in der Partnerschaft aufzu-

Pay-back-Periode

Nullsummenspiele in umkämpften Märkten

holen. *Verzögerung wird zum wichtigen Erfolgsfaktor im Marketing.* Nicht nur Segmentierungen, zahlreiche weitere Ansätze von Anbietern konzentrieren sich darauf, die Marktanpassung zu verlangsamen und damit abzuschöpfen. Das Wettbewerbs- und Kartellrecht greift übrigens diese Aspekte auf.

Attraktivität eines Marktsegmentes

Wie lässt sich ein Marktsegment beurteilen? Erste Voraussetzung ist eine Segmentanalyse. Beispielsweise erstellen Unternehmungen Steckbriefe zu grob gewählten Segmenten nach Segmentvolumen, Wachstumschancen, Bedürfnissen und Problemen der Kunden, Marktanteilen der Anbieter, Konkurrenzlösungen usw. Grundlage sind ausgewertete Sekundärmaterialien und Marktforschungen sowie interne Umsatzanalysen und Workshops mit den Kennern des Marktes in der Unternehmung. Zudem muss es auch möglich sein, für die Segmente spezifische Leistungen und Argumente sowie Appelle im Marketing zu entwickeln. Tiefere Analysen befassen sich damit, wie sich die Ansprüche der Segmente in Leistungsbausteine und Marktbearbeitung sowie Distributionswege (Direktmarketing, Makler, Agenten usw.) umsetzen lassen.

Grundsätzlich lassen sich die Kriterien einer einfachen oder differenzierten Portfolioanalyse für Ist- und Sollanalyse einsetzen: 1) *Marktattraktivität*, 2) *Wettbewerbsvorteile der Unternehmung* und 3) *Marktvolumen oder Umsatz*. Generell lassen sich die Kriterien für den Markt besser erfassen. In der Praxis sind jedoch die Fähigkeiten der Unternehmung für ein Marktsegment entscheidend, wie auch die intensive Diskussion über Erfolg und Misserfolg von Diversifikationen, Produkt- oder Marktentwicklung zeigt. Die Unternehmung muss mit ihren Strategien und spezifischen Fähigkeiten die besonderen Anforderungen von Kundengruppen aufgreifen können.

Wichtig für ein Urteil ist auch die Ursache der Segmentierung und die Zielsetzung der Unternehmung, etwa ob:

- 1) ein *Segment neu* aufgegriffen wird und sich damit Kunden erschliessen lassen, mit denen man bisher noch nicht zusammenarbeitete; kritischer Erfolgsfaktor ist die Kompetenz der Unternehmung zu dieser Marktentwicklung,
- 2) ein *Segment vertieft* bearbeitet werden kann, weil differenzierte Leistungen erbracht werden; kritisch ist dabei, ob die Bearbeitung mit zusätzlichen Kosten den Marktanteil steigert oder die Wertschöpfung im Segment erhöht und deshalb Erträge steigert,
- 3) ein *bisheriges Segment besser* bedient werden soll. Die Unternehmung ersetzt das bisherige Massenmarketing und bearbeitet den Markt differenziert. Kritisch ist dabei, ob es der Unternehmung gelingt, ihre Position gegenüber Mitbewerbern zu festigen oder einen Margenzerfall und Marktanteilsverluste abzubremesen,
- 4) mit einer *innovativen Segmentierung und Leistung* die Spielregeln des Marktes verändert und neue Marktpotentiale erschlossen werden können.

Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteile: Segmentportfolios

Detailliertere *Beurteilungskriterien* nach Freter (1983, 43ff.) für ein Marktsegment sind:

- 1) *Relevanz für das Kaufverhalten*: Die Kriterien zur Einteilung des Segmentes müssen das Kaufverhalten beeinflussen.
- 2) *Aussagefähigkeit für den Einsatz der Marketinginstrumente*: Die Segmentierungskriterien müssen Ansätze für eine Differenzierung des Marketing-Mix bieten.
- 3) *Zugänglichkeit*: Die Kriterien sollen erlauben, das Segment mit Medien und Distributionskanälen zu erreichen.

Beurteilung eines Segmentes

Stufen einer dynamischen
Segmentierung

- 4) *Messbarkeit und Operationalität*: Die Segmente sollen mit bestehenden Marktforschungsmethoden, Datenerfassungen, Adressmaterialien usw. erfasst werden können.
- 5) *Zeitliche Stabilität*: Die Kriterien zur Segmentbildung sollen über mehrere Jahre relevant bleiben.
- 6) *Wirtschaftlichkeit und Ergiebigkeit*: Das Segment soll genügend ergiebig sein, wirtschaftlich bearbeitet werden können und damit zusätzliche Gewinnchancen öffnen.

Zuwenig berücksichtigt ist in diesen Kriterien die *Konkurrenzsituation*. Die Be-setzbarkeit und *Schützbarkeit* von Marktsegmenten ist ein wesentliches Kriterium. Zudem gilt es auch, Prozesse der Segmentierung zu beachten. Denkbar sind langfristige *Stufenkonzepte* einer zunehmenden Segmentierung. Aktuelle Segmente sollen dabei künftige Lösungen erleichtern.

Wichtig kann auch sein, ob ein Marktsegment mit weiteren Märkten zusammenhängt, vielleicht eine «*Leuchtturmfunktion*» erfüllt. So kann es beispielsweise für einen Reifenhersteller äusserst attraktiv sein, mit Mercedes und Porsche für ein Modell zusammenzuarbeiten, auch wenn weder Marge noch Volumen interessant sind. Der Nutzen dieser Zusammenarbeit mit Partnern in einer führenden Position und mit positiver Ausstrahlung in der Branche liegt in der Wirkung auf andere Abnehmer (z.B. Wirkung von «Opinion Leaders» auf «Normalkonsumenten»). Die Aktivitäten von Unternehmungen im Luxusbereich, für anspruchsvolle Kunden oder im Sektor High-tech kann sich auf Massenmärkte auswirken und die Fähigkeiten der Unternehmung steigern helfen. Ich vermute, dass heute immer mehr Segmentierungen nicht wirtschaftlich begründet sind, sondern sich lediglich durch die positive Ausstrahlung rechtfertigen lassen. Neue Segmentierungen dokumentieren dann die Innovationskraft und Dynamik der Unternehmung im Markt. Auch interne Mitarbeiter lassen sich mit solchen Innovationen oft motivieren.

Ausstrahlung eines Segmentmarketing

Für die Ausstrahlung ist bedeutend, ob sich breitere Kundengruppen (auch ausserhalb des Segmentes oder der Zielgruppe) mit dem Auftritt und der spezifischen Leistung identifizieren können.

Zusammenhänge wirken aber nicht nur positiv, auch eine *Kannibalisierung* ist möglich. Mit neuen Segmenten kann sich eine Unternehmung in anderen Bereichen selbst konkurrenzieren oder ihre Position schwächen.

Kundenselektion und -portfolio

«*Versuche allen zu gefallen und Du wirst niemandem gefallen*», lautet ein Sprichwort. Trotzdem zersplittern sich manche Unternehmungen und betreiben «*Passantenmarketing*». Sie erfüllen die Wünsche aller Kunden, die sich mehr oder weniger zufällig an sie richten. Nicht selten «subventionieren» zudem gute Kunden die schlechten. Unternehmungen verlieren damit an Leistungsfähigkeit für ihre tragenden Kundengruppen.

Ziel von Marketing und Verkauf ist es, geeignete Kunden und Handelspartner auszuwählen, sie zu binden und auch zu fördern. Die selektive Bearbeitung von Kunden beruht auf vier Grundsätzen:

Selektive Kundenbearbeitung

- 1) *Kundenwahl*: Die Unternehmung wählt und bearbeitet Kunden, die ihrer besonderen Leistungsfähigkeit entsprechen.
- 2) *Kundenstruktur*: Die Kundenstruktur wird aktiv beeinflusst, um die langfristige Überlebensfähigkeit der Unternehmung zu sichern (z.B. Förderung der Schlüsselkunden, Abbau von Kleinkunden, Erschliessung zukünftig attraktiver Kundengruppen).
- 3) *Bearbeitungsaufwand*: Art und Wirtschaftlichkeit der Bearbeitung richtet die Unternehmung nach dem Verhältnis zur Wichtigkeit der Kunden und ihren besonderen Anforderungen.

4) *Anforderungen von und an Kunden:* Anforderungen der Kunden und an Kunden werden klar definiert, um eine Partnerschaft abstützen zu können.

Die Kundenstruktur einer Unternehmung bestimmt das Wettbewerbspotential, lässt sich aber nur langsam verändern. Oft ergibt sie sich als mehr oder minder zufälliges Ergebnis vieler Marketingaktivitäten. Nur so ist beispielsweise die Aussage des Marketingverantwortlichen einer schweizerischen Grossbank aus dem Jahr 1993 zu erklären: Mit 80% unserer Retail-Kunden erwirtschaften wir einen negativen Deckungsbeitrag. Inzwischen zogen die schweizerischen Grossbanken verschiedene Konsequenzen, manche bauten auch Arbeitsplätze im Retail Banking ab.

Viele Unternehmungen sind bisher kaum in der Lage, die Rentabilität und Zukunftschancen von Kundengruppen zu belegen. Generell ist der Transfer der Möglichkeiten von Kundeninformationssystemen und des datenbankgestützten Marketing noch ungenügend (Huldi 1992).

Herkömmliche Verteilungs- oder ABC-Analysen nach verschiedenen Kriterien lassen sich mit Kundenportfolio-Analysen nach den Dimensionen Kundenattraktivität und Wettbewerbsvorteile der eigenen Unternehmung ergänzen. Ein Beispiel zeigt Abbildung 11 für die Schweizerische Kreditanstalt. Abbildung 12 erfasst die Massnahmen. Damit wird das Kundenportfolio gleichzeitig ein Bewertungsinstrument und eine Grundlage für Marketingaktivitäten.

Es gilt, die Kundengruppen nicht einfach nach «gut» und «schlecht» zu kategorisieren, sondern in jedem Bereich aus dem Blickwinkel der Kunden und der Unternehmung professionelle Lösungen zu verwirklichen. Deshalb beziehen

Es gibt nicht gute und schlechte Kunden, aber unterschiedliche Lösungen für jede Kategorie von Kunden

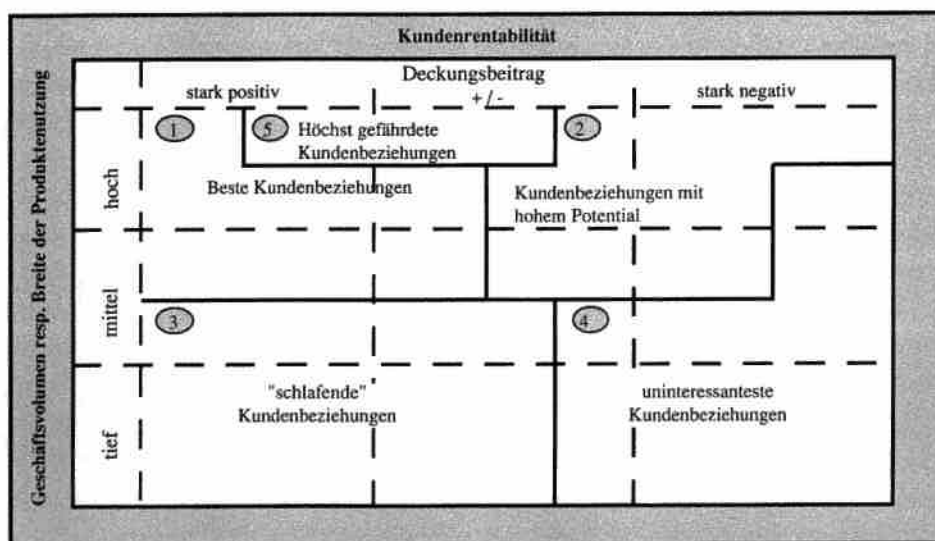


Abbildung 11: Kundenportfolio der SKA (Oggenfuss/Lacher 1994)

	Kundenbindungsfeld	Möglicher Handlungsbedarf
1. Priorität	5 strategisch gefährdetste Kundenbeziehungen	sofortige Kontaktaufnahme und Individualisierung der Leistungserstellung
2. Priorität	1 hochrentable Kundenbeziehungen	Intensivierung der Beziehungspflege
3. Priorität	2 Kundenbeziehungen mit ungewissem Gewinnpotential	Differenzierungsstrategie: * Kosten senken * Preise erhöhen
4. Priorität	3 "schlafende" Kundenbeziehungen	Intensivierung der Kundenbeziehung durch Direkt Marketing
5. Priorität	4 uninteressanteste Kundenbeziehungen	Desinvestitions- und Rückzugsstrategie

Abbildung 12: Massnahmen für Kunden der SKA (Oggenfuss/Lacher 1994)

wir klassische Kundenportfolios mit sogenannten Melkkunden, Fragezeichen-Kunden oder Abbaukunden nicht mit ein (Freter 1992).

Besonders wichtig scheint es, dass es Unternehmungen gelingt, attraktive Partner zu bestimmen, bei denen ihre Chancen für eine Zusammenarbeit besser ausfallen als bei Konkurrenten. *Sobald sich alle Anbieter einer Branche mit ihrem Marketing auf die gleichen, oft nur sehr allgemein definierten «Schlüsselkunden» und «Heavy Users» ausrichten, ist eine Konfrontation unvermeidbar.* Ideale Partner können meist nur einen Teil des Absatzes der Unternehmung bestreiten; sie sind aber wichtig, um die Leistungsfähigkeit der Unternehmung (beispielsweise mit Preis und Leistungssystemen) gezielt entwickeln zu können.

6. Management von Segmentierungen

Unternehmens- und Marketingorganisation für Segmente

Welche Konsequenzen hat eine Segmentierung auf die Gestaltung des Marketing? Welche Aktivitäten gilt es von wem zu differenzieren?

Zu treffende Entscheide sind dabei:

- 1) *Gesamtinnovation* für eine Kundengruppe oder *selektive Differenzierung* (z.B. nur eine differenzierte Kommunikation bei gleichen Produkten);
- 2) Differenzierungsbeiträge in der *Marketinghierarchie* von Strategie, Mix bis Taktik (in einem Extremfall kann eine Unternehmung völlig unabhängig am Markt mit einer neuen Einheit auftreten, im anderen Extremfall lässt sich ein Standardprodukt individuell im einzelnen Kundengespräch an Kundengruppen anpassen);
- 3) Anpassung der *Marketinginfrastruktur* (Organisation, Personal, Informatik usw.) an die Segmentierung;
- 4) Differenzierungsbeiträge der *Organisationseinheiten* (beispielsweise bei Versicherungen: Generaldirektion und zentrales Marketing, Regionaldirektion, Generalagenturen, Agenten, Aussendienst).

Allgemeine Antworten sind nicht möglich, die aufgeworfenen Entscheide sind jedoch für den Erfolg von Segmentierungen wichtig. *Oft ist es nur möglich, neue Segmentierungen mit umfassenden Reorganisationen zu verwirklichen.*

Reorganisation für Segmente

Grundsätzlich ist es kritisch, neue Kundensegmentierungen im Marketing aufzugreifen und den Kundensegmenten im Vergleich zu weiteren Differenzierungen genügend Gewicht zu geben.

Eine Segmentierung lässt sich in verschiedenen Stufen von der Geschäftseinheit bis zum Einzelkunden erfassen. Entscheidend ist dabei, welche Marketingfunktionen auf welcher Stufe differenziert und damit mehr oder weniger zersplittet werden. Manche Unternehmungen suchen nach durchgängigen «Alles-oder-nichts-Segmentierungen» und schöpfen damit feinere Lösungen nicht aus.

Zudem gilt es, auch regionale Strukturen zu berücksichtigen, die in Unternehmungen oft über Jahrzehnte wuchsen. Die Sprache und die räumliche Nähe waren in wachsenden Anbietermärkten wichtiger als eine weitgehende Spezialisierung für Kundengruppen. Heute differenzieren Unternehmungen oft stärker nach Segmenten, fassen aber dafür die Regionen zusammen. So verzichteten manche Anbieter heute auf Importeure in der Schweiz, Österreich und Deutschland und bearbeiten den ganzen deutschsprachigen Raum mit einer Zentrale.

Oft orientieren die Unternehmungen das Marketing und den Verkauf zuerst nach Kundengruppen. Die Produktion, F&E, Beschaffung usw. bleiben eher nach technologischen Unterschieden strukturiert. Es entstehen Probleme, weil sich dann Marketing- und Produktionsstruktur nicht mehr entsprechen. Es gelingt dem Verkauf und dem Marketing oft ungenügend, die kundenbezogenen An-

sprüche in der restlichen Organisation durchzusetzen. Auch dafür eingesetzte Produkt- und Kundenmanager lösen diese Koordinationsprobleme oft zuwenig. Indiz für Probleme der Organisation aus dem Blickwinkel des Marketing sind unausgeschöpfte Potentiale des Cross Selling.

Erst die kundenorientierte Gesamtorganisation erlaubt eine professionelle Segmentierung. Es entstehen daraus jedoch andere Doppelspurigkeiten und Koordinationsprobleme, etwa nach Funktionen.

Kundenorientierte Gesamtorganisation

Marketingkonzept für Segmente

Analog zum allgemeinen Marketing gilt es, für die definierten Segmente gezielte Marketingkonzepte zu entwickeln.

Die verschiedenen Marketinginstrumente können unterschiedlich zum generellen bis zum individuellen Marketing beitragen. Eine Segmentierung vom Produkt bis zur Kundenberatung ist in sich geschlossen und umfassend, entsprechend aber auch aufwendig und risikoreich. Manchmal genügt es, nur die Marktbearbeitung zu differenzieren oder sich sogar lediglich auf ein zielgruppenorientiertes Direct Marketing zu konzentrieren.

Produkte, Distributionswege, Preise, Medienwerbung und Messen sind aufwendiger zu segmentieren als Dienstleistungen, Dokumentationen, Kundenanlässe und Direct Marketing. Durch die Segmentierung lassen sich Kundenberatung und Verkauf oft sogar entlasten, wenn dieser nicht einfach neue Segmente erschliessen oder bestehende Kundengruppen weit intensiver als bisher bearbeiten soll.

Wichtig ist es, die Differenzierung auch auf den Informations- und Entscheidungsprozess des Kunden auszurichten. Der Interessent ist anders zu bearbeiten, als potentielle Kunden, Erstkunden oder Stammkunden. So fördert das allgemeine Marketing die Bekanntheit und Reputation. Es schafft die grundsätzliche Plattform für die Unternehmungsaktivitäten. Auf dieser Basis setzt die gezielte Marktbearbeitung ein, die beispielsweise bei Investitionsgütern von 200 Kunden im Segment zu 30 Gesprächen mit potentiellen Kunden, zu 12 Offerten, zu 4 Erstaufträgen und zu 2 Stammkunden führen kann. Es bewährt sich, diese Stufen bis zum angestrebten Umsatz im Segment umzusetzen.

Von 200 Interessenten zu
2 Stammkunden

Modulares Marketing

Marketing steht unter dem Druck, gleichzeitig zu spezialisieren und zu rationalisieren, um im intensiven Wettbewerb zu bestehen. Differenzierung und Vielfalt sind jedoch aufwendig. Bereits früh entwickelten verschiedene Anbieter im Bereich ihrer Produkte Module, um sie wirtschaftlich nach den Bedürfnissen der Kunden kombinieren zu können. «Wenn bei einer Kleinserienfertigung die Kosten nicht mehr stimmen, hilft nur noch die Entwicklung eines Baukastensystems», folgert Peter Gsell (Direktor der SIG, Schaffhausen; 1985, S. 97)). Auch ist es beispielsweise möglich, durch zusätzliche oder neue Module die Anlagen bei Kunden zu vergrössern, zu modernisieren oder an neue Aufgaben anzupassen. Ähnliche Baukasten-Lösungen lassen sich im gesamten Marketing nutzen (Belz 1981, 30ff.). «Im Bereich der Instrumentestrategien gewinnen künftig modulare Marketingkonzepte an Bedeutung. Sie können in vielen Märkten dazu beitragen, die Spannungsfelder zwischen individueller Bedürfnisorientierung und Kostenminimierung auszugleichen» (Meffert 1990, 12ff.)

Gleichzeitig spezialisieren und
rationalisieren

Marketingmodule teilen die Produkte, Service, Preise, Werbung, Verkauf, Verkaufsförderung und Distribution in unterschiedliche «Baugruppen»; sie strukturieren die Leistungen des Marketing in überschaubar und kombinierbare Einheiten. Man versucht häufig, allgemeine Grundangebote oder -module durch Aufbau- und Zusatzmodule spezifischen Kundenanforderungen anzupassen. Die

Module sind standardisiert und klar bestimmt und deshalb wirtschaftlich erstellbar. Die Unternehmung verzichtet darauf, für jeden Kunden ein individuelles Bündel von Massnahmen zusammenzustellen, operiert aber auch nicht einfach für alle Kunden mit einem umfassenden Standardangebot mit der Gefahr eines «Über-» oder «Untermarketing». Ein Spielraum für die Individualisierung lässt sich bewusst bewahren.

Es ist möglich, verschiedene *Stufen der Intensität einer Zusammenarbeit* mit Handel und Kunden zu unterscheiden, etwa Basiszusammenarbeit, erweiterte Zusammenarbeit und Partnerschaft. Partnerschaft schliesst dabei die Vorstufen ein. Bei Produkten ist zu entscheiden, was zur Grundausstattung gehört und welche Optionen bestehen. Auch ist zu entscheiden, ob der Kunde Optionen nur kombiniert oder einzeln wählen kann. Die Problematik von Grundausstattung, Erweiterungsstufen und Optionen ist beispielsweise bei Autos anzutreffen. Oft ist es üblich, den Serviceumfang und die Geschwindigkeit des Service (z.B. innerhalb zwei Tagen oder weniger Stunden) in Stufen zu differenzieren. Dies äussert sich in den Auswahlvarianten für Serviceverträge des Kunden. Auch nach den Phasen der Kaufvorbereitung, des Einsatzes von Leistungen bei Kunden, für die Entsorgung usw. lassen sich Module strukturieren. In der Werbung kann es sinnvoll sein, die Standardwerbung weltweit festzulegen und durch Werbemodule für einzelne Kundengruppen zu ergänzen. Zusätzlich lässt sich dabei beispielsweise der Spielraum von Niederlassungen und Markteinheiten für individuelle Werbung definieren. Praktisch bestehen Modulansätze im Direct Marketing mit Kombinationen von Textbausteinen nach verschiedenen Kundenmerkmalen. Auch die Unternehmungsstruktur kann die Bausteine des Marketing und der Werbung prägen. Vom Marketing für die Gesamtunternehmung bis zum Marketing in Geschäftseinheiten und in konkreten Aktionsfeldern und für Produkte lassen sich die Marketingaktivitäten strukturieren. Im Zusammenhang mit der Distribution spielen nicht nur Zusammenarbeitsmodule sondern auch Logistikmodule eine Rolle. Vielleicht wird ein spezielles Modul für Unternehmungen notwendig, die eine «Just-in-Time-Strategie» verfolgen.

Bereits diese Hinweise verdeutlichen, dass sich kein allgemeingültiges Modulsystem vorschlagen lässt. *Die innere Logik der Strukturierung eines Systems muss sich auf Dimensionen richten, die im Wettbewerb entscheidend sind.* Vertikale Systeme unterscheiden verschiedene Qualitäts- und Intensitätsstufen der Module (z.B. vom billigen Standardprodukt zur teuren Gesamtlösung). Horizontale Systeme geben verschiedene Module vor, die nicht in einem inneren Zusammenhang stehen. Sie stellen einfach Bausteine nebeneinander.

Die externen Module erhöhen die Wahlmöglichkeiten des Kunden und sind weitgehend an der Leistung orientiert. Die internen Module sind eher auf Organisation und Arbeitsteilung in der Unternehmung gerichtet. In der Regel treffen wir Mischformen an.

In der Marktsegmentierung gilt es, die Kernleistung für unterschiedliche Zielgruppen zusammenzufassen und zu rationalisieren und die entscheidenden Zusätze für die Segmente zu definieren.

Wieviel Segmentierung verträgt eine Unternehmung?

Es fehlt nicht an Ideen und Ansätzen, welche Dimensionen einer Segmentierung zusätzlich berücksichtigt oder welche neuen Nischen besetzt werden sollten. *Engpass sind nicht die Vorschläge, sondern der Konsens der betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter sowie die Realisierung.* Bereits mit einem oder zwei Segmentprogrammen pro Jahr oder mit einer zusätzlichen, einfachen Differenzierung sind Unternehmungen stark gefordert. Die Grenzen der Segmentierung sind in der Praxis rasch erreicht. Deshalb erstaunt es nicht, dass zwischen den

theoretisch anspruchsvollen Vorschlägen und den naheliegenden, pragmatischen Segmentierungen in Unternehmungen eine grosse Lücke klafft.

Eine Selektion ist möglich, indem eine Unternehmung einen Entwicklungspfad für die Segmentierung festlegt. Eine erste Variante besteht darin, bestehende Segmentierungen laufend zu verfeinern. Die zweite Variante geht von eng begrenzten Teilsegmenten aus und fasst sie im Zeitablauf zu grösseren Gruppen zusammen. Diese Variante hat den Vorzug, dass sie rascher zu Ergebnissen führt, sich auf attraktive Kleinsegmente konzentriert und konkreter fassbar ist. Die Zusammenhänge verdeutlicht Abbildung 13.

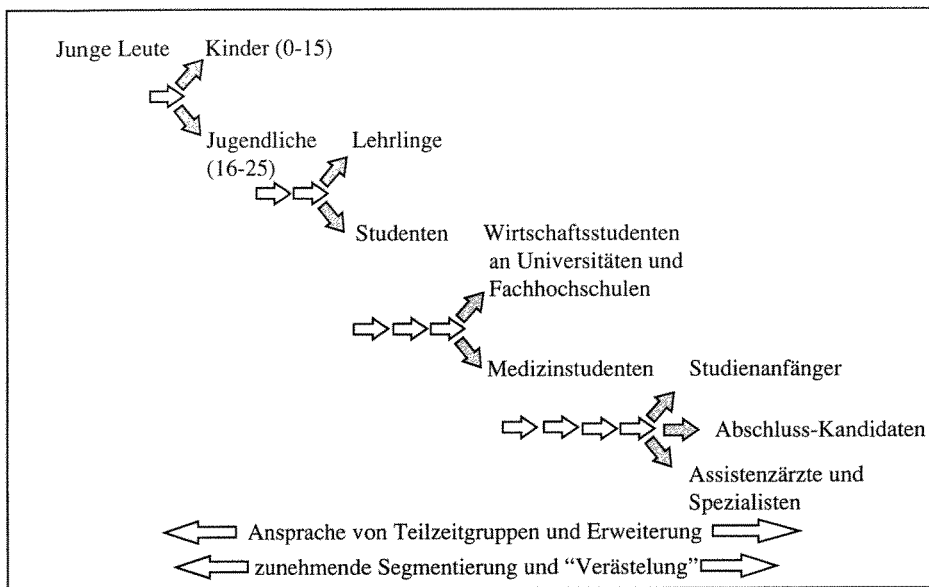


Abbildung 13: Entwicklungspfad für die Segmentierung

Es ist oft einfacher, neue Bereiche aufzubauen, als ein bisheriges Massenmarketing zu korrigieren oder auch neue Einteilungen des Marktes durchzusetzen. Auch wenn meist betont wird, wie risikoreich es ist, in neue Kunden-/Leistungsbereiche vorzustossen, so gilt diese Aussage trotzdem.

In komplexen Organisationen dürfte es besser sein, nicht alle bestehenden Geschäfte umzuorganisieren. Im Zusammenhang mit Strategien der Ertragssteigerung sind selektive Segmentierungen ergiebiger.

Organisation und Marketingschwerpunkte (beispielsweise Aussendienst bei Versicherungen und Werbung bei Banken) prägen den Spielraum für innovative Segmentierungen. Soll beispielsweise eine Filialorganisation mit hunderten von Aussendienstmitarbeitern neue Segmente bearbeiten, trifft eine Umorientierung spontan auf Widerstände und ist nur langfristig und mühsam durchsetzbar. Versicherungen etwa setzten seit vielen Jahren auf die selbständige Initiative des Aussendienstes und von Agenten in der Kundenbearbeitung. Heute zeichnen sich Grenzen ab, und die interne Durchsetzung neuer Marketinglösungen wird problematisch, weil sich die Mitarbeiter an der Front gegen alle Eingriffe der Zentrale wehren oder sich dagegen abschirmen. Segmentierungen des bisherigen Generalisten schränken den Freiraum des Aussendienstes massiv ein, falls nicht neue Segmente bearbeitet werden. Vielleicht fühlt sich der Aussendienst sogar ins Unrecht gesetzt. Er empfindet, dass er offenbar die Kunden besser bearbeiten könnte als er es bisher tat. Solche Widerstände lassen sich nicht leicht überwinden, denn nicht nur die Akzeptanz, sondern die Initiative sämtlicher Mitarbeiter ist für den Erfolg notwendig.

Eine innovative Segmentierung ist erstens davon abhängig, ob sie der Aussendienst akzeptiert, zweitens ob er neue Segmente in seinem Zeitbudget gewichtet und drittens, ob er fähig ist, diese Segmente auch wirksam anzusprechen. Kurzfristige

Umsatzziele und Erfolge der Mitarbeiter widersprechen häufig der langfristig geplanten Kundenstruktur und werden klarer vorgegeben und kontrolliert.

Einige Hinweise zur Lösung lauten: Einbezug des Aussendienstes in der Erarbeitung neuer Segmentierungen; Betonung der Unterstützungsfunktion von Zentralen; problemorientierte Individualberatung und auch hier Pilotprojekte in der Aussendienstorganisation und in einzelnen Filialen und Multiplikation konkreter, erfolgreicher und belegter Lösungen, die gemeinsam entwickelt wurden.

7. Arbeitsprozess für Segmentierungen

Der bisherige Text zeigte verschiedene Überlegungen und Ansätze, um mit Chancen und Gefahren der Segmentierung umzugehen. Zusammenfassend finden sich die Arbeitsschritte in Abbildung 14 definiert, sie sind iterativ zu durchlaufen und umfassen:

Markt abgrenzen, strukturieren und sinnvolle Segmentierungen entwickeln

1) *Markt abgrenzen, strukturieren und sinnvolle Segmentierungen entwickeln:* In einem ersten Schritt gilt es, den Markt geeignet zu strukturieren. In einem Markt stehen viele Möglichkeiten zur Wahl. Zwar lassen sich die Märkte gestützt auf bestehende eigene Segmente und Konkurrenzangebote, Kundenanalysen usw. differenzieren. Gleichzeitig verlangt dieser Schritt auch Kreativität und Innovation, die Struktur lässt sich nicht nach einem einfachen Rezept bestimmen.

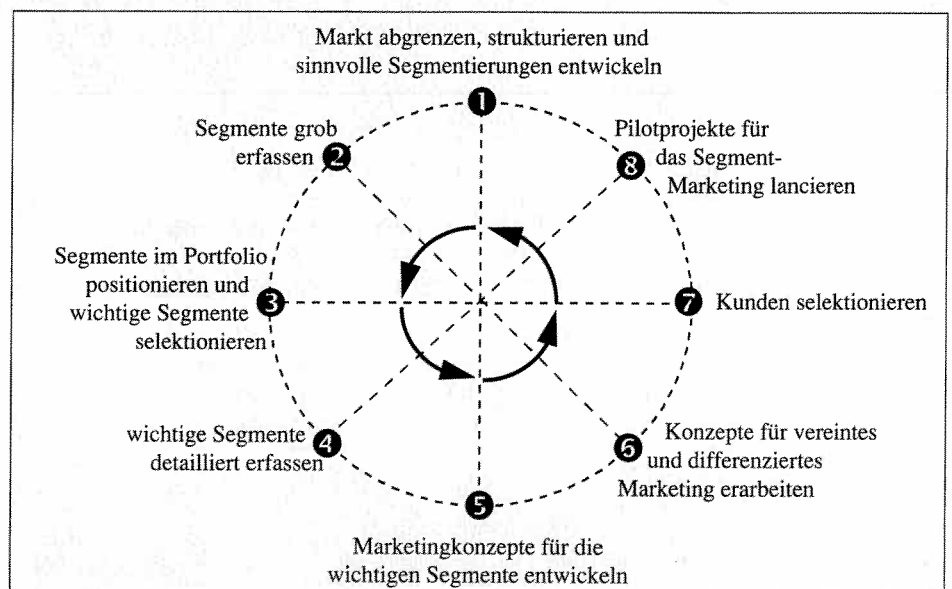


Abbildung 14: Arbeitsschritte der Segmentierung

Segmente grob erfassen

2) *Segmente grob erfassen:* Bezeichnete Segmente müssen grob erfasst werden. Es gilt, mindestens gedanklich zu prüfen, ob sich der gewählte Ansatz konkretisieren lässt. Bereits spielen die Beurteilungskriterien für Segmente eine Rolle: Ergiebigkeit, Abgrenzbarkeit, Erreichbarkeit usw.

Segmente im Portfolio positionieren und wichtige Segmente selektionieren

3) *Segmente im Portfolio positionieren und wichtige Segmente selektionieren:* Um eine Portfolioanalyse zu erstellen, muss jedes Segment nach Volumen, Wachstum und Marktanteil beurteilt werden. Auch in Segmentportfolios lassen sich die Kriterien für Marktattraktivität und Wettbewerbsvorteile beliebig erweitern. Viele Kriterien fördern eine Tendenz im Portfolio zur Mitte. Grundsätzlich ist es möglich, Ist- und Sollportfolio zu unterscheiden. Mit der Portfolioanalyse lassen sich attraktive Segmente im Markt bestimmen.

Wichtige Segmente detailliert erfassen

Zur Grobevaluation gehört eine Segmentrechnung. Sie schätzt die Kosten und Erträge der Segmentierung in Teilsegmenten.

4) *Wichtige Segmente detailliert erfassen:* Die gewählten Segmente (aus der Portfolioanalyse) sind vertieft zu erfassen. Vorerst werden die Anforderungen

an erfolgreiche Segmentierungen detailliert geprüft. Oft ist es auch notwendig, die Kundenbedürfnisse und -probleme oder die Absatzchancen mit Marktforschungen zu erforschen. Um die Segmentanalysen wieder zusammenzuführen, ist es sinnvoll, einen Steckbrief für jedes Segment zu bestimmen.

Teilweise ist es notwendig, innerhalb der Segmente noch engere Zielgruppen zu bestimmen. Grundsätzlich lassen sich für Zielgruppen im Segment die gleichen Schritte 1–7 anwenden.

- 5) *Marketingkonzepte für die wichtigen Segmente entwickeln:* Die Informationsgrundlagen erlauben, für die wichtigen Segmente massgeschneiderte Marketingkonzepte zu entwickeln. Grundsätzlich sind strategisches Segmentmarketing und Marketinginstrumente zu erfassen. Auch gilt es manchmal, die Infrastrukturen (Organisation, Personaleinsatz usw.) anzupassen.
- 6) *Konzepte für vereintes und differenziertes Marketing erarbeiten:* Sobald einzelne Konzepte für Segmente vorliegen, lässt sich prüfen, welche Massnahmen sich für mehrere Segmente zusammenfassen lassen und wo eine Differenzierung notwendig ist. Dabei ist zwischen generellem Marketing, Segmentmarketing, Zielgruppenmarketing und individuellem Marketing zu unterscheiden. Die einzelnen Instrumente tragen dabei mehr oder weniger zur gezielten Differenzierung bei. Ein modulares Marketing erlaubt eine wirtschaftlichere Differenzierung.
- 7) *Kunden selektionieren:* Oft genügt es nicht, die Segmente und Zielgruppen in Portfolios zu erfassen. Zusätzliche Kundenportfolios innerhalb von Segmenten und Zielgruppen erlauben besonders für die persönliche Kundenansprache und -betreuung eine selektive Vorgehensweise
- 8) *Pilotprojekte für das Segment-Marketing lancieren:* Falls eine Unternehmung nicht sehr rasch eine neue Segmentierung einführen muss, lohnt es sich, für wenige ausgewählte Segmente und Zielgruppen Pilotprojekte zu bestimmen. Damit lernt die Unternehmung an Projekten, wie sie Segmentmarketing erfolgreich realisieren kann. Auch gelingt es so besser, sich zu konzentrieren, und Organisation, Führung und Mitarbeiter werden weniger überfordert.

Marketingkonzepte für die wichtigen Segmente entwickeln

Konzepte für vereintes und differenziertes Marketing erarbeiten

Kunden selektionieren

Pilotprojekte für das Segment-Marketing lancieren

Es gilt, aus der Vielfalt zu wählen und Entwicklungs- sowie Realisierungsprogramme über mehrere Jahre zu führen. Nur durch eine konzentrierte Arbeit ist es möglich, im Wettbewerb noch Herausragendes zu leisten. Vollständiges Marketing zersplittert sich und wird mittelmässig. Anwendung und Forschung des Marketing fördern die Vielfalt. Wer versucht, mit allen Trends mitzugehen, ist vielbeschäftigt und verändert wenig. Modisches Geplänkel um Begriffe des «New Marketing» unterhält die Mitarbeiter und wirkt kontraproduktiv.

Vielleicht ist es für die Durchsetzung nötig, dass «an der Front» Pilotprojekte für spezifische Segmente gebildet werden (vgl. Schritt 8). Erstens wird damit das segmentspezifische Vorgehen von einer Marktorganisation und nicht von einer Zentrale entwickelt. Zweitens lässt sich mit einer Multiplikation erfolgreicher Pilotprojekte ein enormer Know-how- und Erfahrungskurveneffekt erreichen.

«bottom up» und Multiplikation

Denkbar ist es auch, eine zentrale Methodik zu entwickeln, die den Generalunternehmen und Aussendienstmitarbeitern Spielräume für eigene Prioritäten öffnet. Die Zielgruppen müssen vielleicht nicht gesamtschweizerisch gleich gewichtet werden.

Marktsegmentierung und Zielgruppenmarketing sind in einem intensiven Wettbewerb oft ausschlaggebend. Sie begleiten manche produktorientierten Unternehmungen auf ihrem Weg zur umfassenden Kundenorientierung. Programme in Unternehmungen tragen Titel wie beispielsweise «Total Customer Care», «Alles für den Kunden» oder «Customer Focus». Es erstaunt deshalb nicht, dass in diesem Bereich besonders Unternehmungen für Investitionsgüter, Zulieferer oder Dienstleister viel bewegen.

Literaturverzeichnis

Die vorliegende Unterlage kann die zahlreichen psychologischen Ansätze für Segmentierungen nicht auswerten. Deshalb sind die Literaturhinweise für interessierte Leser recht umfangreich.

- Bächtold, Rolf (1992): **Der situative Konsument oder die heutige Problematik der Zielgruppendefinition**, in: Bausteine zum Marketing, Dübendorf: Prooft.
- Becker, Jochen (1993): **Marketing-Konzeption**, Grundlagen des strategischen Marketing-Managements, 5. Auflage, München: Vahlen.
- Belz, Christian (1981): **Lerntransfer im Marketing**, St.Gallen: Auditorium/THEXIS.
- Belz, Christian (1995a): **Marketing für Zielgruppen**, in: Tietz, Bruno/Köhler, Richard/Zentes, Joachim: Handwörterbuch des Marketing, Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.
- Belz, Christian (1995b): **Dynamische Marktsegmentierung**, THEXIS Fachbericht für Marketing, St.Gallen: THEXIS.
- Belz, Christian/Senn, Christoph (1995): **Richtig umgehen mit Schlüsselkunden**, in: Harvard Business Manager, Nr. 2, S. 45–54.
- Belz, Christian et al. (1994): **Management von Geschäftsbeziehungen**, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: THEXIS.
- Belz, Otto (1992): **«Eurostyles», «Sesams», «XYZs» – haben wir die Konsumenten fest im Griff?** in: Index, Nr. 3, 28f.
- Brandmeyer, Klaus/Deichsel, Alexander (Hrsg.) (1991): **Der situative Mensch**, Hamburg: Marketing Journal.
- Coupland, Douglas (1994): **Generation X**, Berlin und Weimar: Aufbau (dt. Übersetzung).
- Disch, Klaus (1992): **Konsument – quo vadis?**, in: Index, Nr. 1, 19ff.
- Diller, Hermann (1989): **Key-Account-Management als vertikales Marketingkonzept**, in: Marketing ZiF, No. 4.
- Eckert, Stephan (1995): **Rentabilitätssteigerung durch Kundenbindung**, Hammer: Steinau Verlag (à la card Fachbuch).
- Engelhardt, Tobias (1990): **Partnerschaftssystem mit dem Fachhandel als Konzept des vertikalen Marketing – dargestellt am Beispiel der Unterhaltungselektronik-Branche in Deutschland**, St.Gallen: THEXIS.
- Fisseler, Dirk (1995): **Kleinkundenmanagement der Banken**, Dissertation, St.Gallen.
- Frank, Robert H./Cook, Philip J. (1995): **„Winner-Take-All-Society»** – How more and more Americans compete for ever fewer and bigger prizes. Martin Kessler Books, The New Press, New York.
- Freter, H. (1983): **Marktsegmentierung**, Stuttgart: Kohlhammer.
- Freter, H. (1992): **Kunden-Portfolio-Analyse – Aussagewert für das Investitionsgütermarketing**, Arbeitspapier der Universität Siegen.
- Gerken, Gerd (1994): **Die fraktale Marke**, Düsseldorf: Econ.
- Gross, Peter (1994): **Die Multioptions-Gesellschaft**, Suhrkamp: Frankfurt a.M.
- Gsell, Peter (1985): **Wie entwickelt man ein Bankastensystem für Produkte**, in: IO Management Zeitschrift, 54, No. 2.
- Hamel, Gary/Prahalad, C.K. (1995): **Wettlauf um die Zukunft** (dt. Übersetzung von «Competing for the future»), Wien: Überreuter.
- Huldi, Christian (1992): **Data Base Marketing**, St.Gallen: THEXIS.
- Kotler, Philip/Bliemel, Friedhelm (1995): **Marketing-Management**, 8.A. Stuttgart: Poeschel.
- Mauch, Willi (1990): **Bessere Kundenkontakte dank Sales Cycle**, in: THEXIS, No. 1, S. 15–18.
- Meffert, Heribert (1990): **Entwicklungslinien des Marketing**, in: Schöttle, K.M. (Hrsg.): Jahrbuch Marketing, 5. Ausgabe, Wiesbaden: Gabler, 12–21.
- Müller von Blumencron, Othmar (1994): **Zielgruppenorientierte Massenmedienkonzepte**, St.Gallen: Dissertation.
- Oggenfuss, Christoph, W./Lacher, Romeo (1994): **Neue Wege der Kundenpflege**, in: Spies, Steffen/Fisseler, Dirk (Hrsg.): Produkte mit Profil, Wiesbaden: Gabler.
- Palst, Oliver (1995): **Vertikales Marketing in dynamischen Märkten**, St.Gallen: THEXIS.
- Reh, Rüdiger/Deidemann, Sascha (1994): **Zero Migration – Dienstleister im Sog der Qualitätsrevolution**, in: Harvard Manager, Nr. 4, 108–116.
- Ratzler, Peter (1994): **Jugendmarketing für Versicherungen**, St.Gallen: THEXIS.
- Schäffter, Peter/Belz, Christian: **Leistungs- und Kundensysteme**, Fall Schott Schleifler, in: Total Customer Care – Projektteam der Schott-Gruppe (Hrsg.): Kundenorientierung, Mainz: Schott 1992.
- Senn, Christoph/Belz, Christian (1991): **Key Account Management – Bestandesaufnahme und Trends**, in: Index, Nr. 3, 28f.
- Schäffter, Peter/Belz, Christian (1994): **Wertewandel und Konsum**, in: Index, Nr. 3, 28f.
- Tomiczek, Jochen/Belz, Christian (Hrsg.) (1994): **Kundennähe realisieren**, Fachbuch für Marketing, St.Gallen: THEXIS.
- Tomiczek, Jochen/Belz, Christian (1995): **Marketing und Kostenmanagement in der Rezession**, Berichte des FAH an der Hochschule St.Gallen No. 4.