



Segmentierung in der Praxis

Übersicht

Segmentierung stellt aus unserer Sicht einen der zentralen Bausteine markt-orientierter Strategieentwicklung dar. Die hier dargestellten Ergebnisse (Studie: 50 Entscheidungsträger aus österreichischen und deutschen Unternehmen, mehrheitlich Personen aus Marketing-Abteilungen und Geschäftsführung) geben einen ersten Einblick in zentrale Herausforderungen in der Umsetzung des Segmentierungs-Gedankens in Unternehmen und wie einzelne Akteure 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 zielgruppenspezifischen Kommunikation bzw. der gezielten und effizienten Marktbearbeitung (Sortimentsgestaltung),
- in der besser fokussierten Produktentwicklung,
- im besseren Verständnis der Kundenbedürfnisse und in den daraus entstehenden Vorteilen in der Strategieentwicklung, sowie
- in der Steuerung der Vertriebs- und AußendienstmitarbeiterInnen gesehen.

Letztlich ist für einen Teil der Befragten die Segmentbildung eine Voraussetzung für eine insgesamt bessere Planung und einen effizienteren bzw. effektiveren Einsatz von Ressourcen.

Wenn man sich diese Ergebnisse vor Augen führt, muss klar werden, dass Segmentierung als unternehmerische Aufgabe eine größere Tragweite hat – klar über die Agenden einer klassischen Marketing-Abteilung hinausgeht. Wenn auch Aktivitäten anderer Abteilungen wie

der Produktion (Innovation, Produktentwicklung) oder des Vertriebs über die Segmentierung gesteuert werden sollen, so muss die Segmentierung als genereller Denkansatz verstanden werden, um das Bewusstsein über Kundengemeinsamkeiten und -unterschiede im Unternehmen zu fördern. Diese Bewusstseinsbildung beginnt in der Marketing-Abteilung, darf aber sicherlich nicht dort aufhören. Andere funktionale Bereiche einer Organisation müssen in den Prozess der Segmentbildung integriert werden, denn ihre Akzeptanz ist ein maßgebliches Erfolgskriterium für die spätere Umsetzung im Unternehmen.

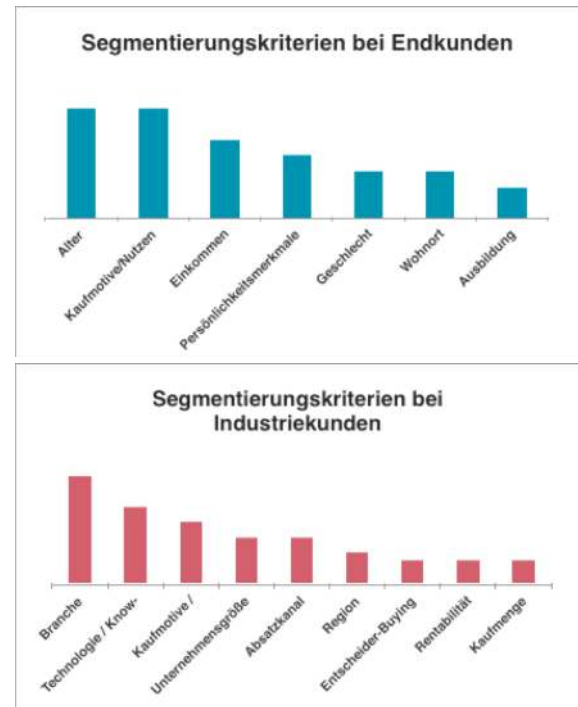
Das Marketing liefert für einen solchen Prozess die notwendigen Informationen, um die unterschiedlichen Nutzenexpectationen und Bedürfnisse der Kunden zu verstehen. An der eigentlichen Segmentbildung bzw. dem laufenden Überarbeiten der Segmente sollten aber auch andere Funktionsträger beteiligt sein bzw. laufend integriert werden. Die größte Herausforderung stellt aus unserer Sicht jedoch die übergreifende interne Gesamtkommunikation dar: Segmentierung und ihre Resultate müssen im Unternehmen bekannt und nachvollziehbar gemacht, ihre Konsequenzen laufend thematisiert werden. Ohne breite Akzeptanz wird eine Steuerung anderer Unternehmensdisziplinen deutlich schwieriger.

Wie gehen Unternehmen bei der Segmentierung vor?

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

- (1) Für Industriebetriebe sind vor allem die Branche, Technologie bzw. Know-how der Kunden sowie gesuchter Nutzen die 3 Top-Kriterien zur Segmentbildung.
- (2) Im Konsumgüterbereich wiederum

stellen soziodemographische Kriterien wie Alter und Einkommen sowie gesuchter Kundennutzen bzw. Kaufmotiv die wichtigsten Ansätze zur Unterteilung von Kundengruppen dar.



Knapp die Hälfte der Befragten geben an, dass die bestehende Segmentlösung vier oder mehr Jahre zurückreicht, wobei eine kritische Hinterfragung bzw. eine Überarbeitung dieser Segmentlösungen zum Großteil weniger als 3 Jahre zurückliegt.

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 übergreifender Unternehmensprozess initiiert wird – nur so kann das unternehmensweite Bewusstsein für die Segmente und ihre Auswirkungen auf die eigenen Aktivitäten gestärkt werden.

Wie werden Segmentlösungen im Unternehmen kommuniziert?

Mehr als die Hälfte der Befragten geben an, dass jeder Mitarbeiter die bestehenden Segmente kennt. Glaubt man diesen Ergebnissen, ist das ein sehr erfreulicher Wert. Bekanntheit ist die Grundvoraussetzung für segmentspezifisches Handeln, damit haben viele Unternehmen einmal eine erste entscheidende Hürde genommen.

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

- Veranstaltung regelmäßiger Mitarbeiter-Meetings,
- Angebot von segmentspezifischen Trainings und Workshops,
- Bereitstellung von Informationsmaterialien wie segmentspezifische Reports, Broschüren und Präsentationen, sowie
- aktive interne Kommunikation (mittels Unterlagen, Präsentationen, Aushängen, etc.).

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

Unsere Erfahrung zeigt, dass in vielen Unternehmen nach wie vor dem Thema der internen Kommunikation der Segmentierungsergebnisse zu wenig Beachtung geschenkt wird. Wenn die Zielgruppenbildung als Lernprozess für das gesamte Unternehmen verstanden

wird, dann muss diesen Aktivitäten großes Augenmerk geschenkt werden. Vor allem muss bedacht werden, dass laufend über den Prozess der Segmentierung kommuniziert werden sollte: 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. Die größten Schwierigkeiten aus Sicht der an unserer Befragung teilnehmenden EntscheidungsträgerInnen:

(1) Die größten Schwierigkeiten in der zielgruppenspezifischen Marktbearbeitung liegen besonders in der klaren Abgrenzung von Segmenten. Oft scheitert es an den „richtigen“ Kriterien, die zur Segmentierung herangezogen werden. Als eines der Hauptprobleme werden segmentübergreifende Kundengruppen, die sowohl in Segment A als auch in Segment B fallen können, angesehen. Bestehende Segmentlösungen lassen sich oft nur schwer oder gar nicht an die Dynamik des Marktes anpassen.

(2) Die Segmentlösung stößt oft auf wenig internes Verständnis und es fehlt an verfügbaren Ressourcen. Fehlende Marktdaten, Inkonsequenz in der Umsetzung in verschiedenen Märkten sowie die Tatsache, dass „spill-over“ Effekte zur Inkonsistenz in Kommunikations- und Preispolitik führen, stellen weitere Barrieren der Segmentierung dar.

(3) Fehlende Ressourcen, Angst potenzielle Kunden auszuschließen, sowie ein zu kleiner Markt sind jene Gründe, warum 17% der Befragten keine segment-spezifische Marktbearbeitung in ihrem Unternehmen verfolgen.

(4) Das Problem der klaren Abgrenzung verschiedener Zielgruppen kann 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 liegen. Letztlich ist es aus unserer Sicht aber gerade die Aufgabe der laufenden internen Kommunikation, diese

Schwierigkeiten zu thematisieren und Mitarbeiter dafür auch zu sensibilisieren. Segmente sind oft mit Wolken vergleichbar – es gibt keine klaren, trennscharfen Grenzen, die Übergänge sind fließend. Kunden sind in unterschiedlichen Situationen durchaus auch gleichzeitig Mitglied von mehreren Segmenten.

Um die Marktdynamik in der bestehenden Segmentlösung zu berücksichtigen, sind regelmäßige Marktforschungsaktivitäten notwendig um Kundenbedürfnisse, Erwartungen, Probleme und Nutzen auf dem aktuellen Stand zu halten und gegebenenfalls die einzelnen Kundengruppen zu adaptieren.



Mag. Christoph Antretter
Managing Partner
cha@imark.at