

INTEGRIERTE MARKTSEGMENTIERUNG

Von Professor Torsten Tomczak* und Karsten Sausen**

Für ein Unternehmen kann es eine Vielzahl von Gründen und Motiven geben, um mittels einer Marktsegmentierung einen heterogenen Gesamtmarkt in homogene Marktsegmente aufzuteilen. Neben diesen strategischen Zielen existieren zahlreiche operative Ansätze zur Durchführung und Umsetzung einer solchen Marktsegmentierung. Analog zu anderen Entscheidungsfeldern sind bei Fragen der operativen und strategischen Marktsegmentierung unterschiedliche Personenkreise beteiligt. Eine mangelhafte Abstimmung auf den unterschiedlichen Entscheidungsebenen kann Probleme bei der Durchführung und Umsetzung einer Marktsegmentierung verursachen, die sich negativ auf deren Erfolg auswirken. Durch einen integrierten Ansatz der Marktsegmentierung können intern begründete Ineffizienzen minimiert werden.

Eine kunden- und marktorientierte Unternehmensführung zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass nicht die produzierten Leistungen eines Unternehmens, sondern der Kunde samt seiner Bedürfnisse und Wünsche den Ausgangspunkt für unternehmerische Entscheidungen bildet. Je besser ein Unternehmen dies umsetzt, desto grösser ist der Wettbewerbsvorteil, der hierdurch aufgebaut wird (Kuss und Tomczak, 2002).

Differenzierte Marktbearbeitung

Um Kundenbedürfnisse bestmöglich bedienen zu können, muss ein Unternehmen in der Lage sein, die Wünsche und Eigenschaften von Kunden detailliert zu erfassen und zu befriedigen, indem es seinen Marketingmix darauf ausrichtet. Hierbei macht es keinen Unterschied, ob es sich dabei um den bestehenden Kundenstamm oder potenzielle Käufer handelt. Eine solche differenzierte Marktbearbeitung setzt eine Segmentierung des Gesamtmarktes voraus, wobei der Detaillierungsgrad von grossen Kundengruppen bis hin zum einzelnen Kunden (Segment of One) reichen kann.

Grundsätzlich gilt das Konzept der Marktsegmentierung als einer der fundamentalsten Ansätze im Marketing (Dibb und Wensley, 2002). Hiermit wird allgemein die Markterfassung in Form einer Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarktes in homogene Kundengruppen und die Marktbearbeitung als eine segmentspezifische Gestaltung des Marketingmix bezeichnet (Freter, 1983). Traditionell sind insbesondere die Aspekte der Markterfassung und der Bildung von Segmenten inhaltlich eng mit Themen der Marktforschung verbunden. Hierbei müssen geeignete Kriterien gewählt werden, anhand deren aussagekräftige Segmente gebildet werden können.

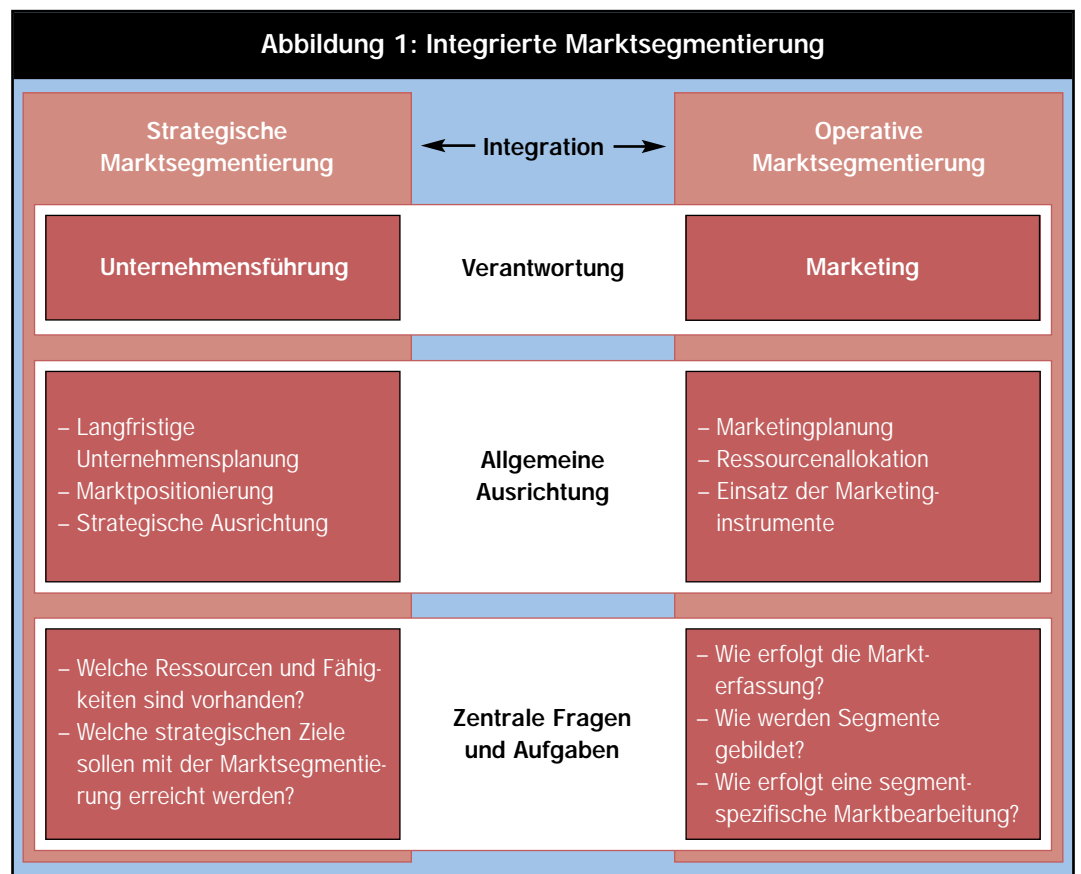
Erhöhung der Kundenbindung

Um den Abwanderungswillen eines Kunden frühzeitig zu erkennen, hat ein deutscher Energiekonzern beispielsweise das Verhalten

von Kunden untersucht, die gekündigt haben. Hierbei konnten analoge Verhaltensmuster hinsichtlich der Kundenkontakte (zum Beispiel über das Call Center) ermittelt werden. Aus den gewonnenen Informationen wurden Indikatoren abgeleitet, die zur Bildung von Segmenten auf Basis der bestehenden Kunden angewendet wurden. Gleichzeitig wurden aus dem Kundenverhalten weitere Indikatoren abgeleitet, die die Einstellung der Kunden zu verschiedenen Energiearten (Atomstrom, Solarstrom etc.) widerspiegeln. Die Segmente, die auf Basis dieser Segmentierungskriterien gebildet wurden, boten einerseits die Möglichkeit, frühzeitig Massnahmen gegen abwanderungswillige Kunden zu ergreifen. Andererseits konnten für einzelne Marktsegmente – wie die "Umweltbewussten" – spezifische Leistungsbündel und Kommunikationsmassnahmen für Ökostrom entwickelt werden.

Das dargestellte Beispiel verdeutlicht die operativen Aspekte der Marktsegmentierung

Abbildung 1: Integrierte Marktsegmentierung



bei der Erhebung und Auswertung von geeigneten Daten (Markterfassung) und Entwicklung von segmentspezifischen Marketingmassnahmen (Marktbearbeitung). Gleichzeitig verdeutlicht dieser Fall, dass hinter der operativen Durchführung und Umsetzung einer Marktsegmentierung ein strategisches Ziel steht. Diese Zielsetzung ist der Massstab für die Zweckmässigkeit und den Erfolg einer Marktsegmentierung.

Die geschilderte Segmentierung des Energiekonzerns kann nur dann als erfolgreich eingestuft werden, wenn sie zum Ziel hatte, die Kundenbindung zu erhöhen. Im konkreten Fall ist dieses Ziel durch eine geringere Abwanderungsrate und höhere Kundenzufriedenheit aufgrund von bedürfnisgerechteren Leistungspaketen und Kommunikationsmassnahmen erreicht worden. Würde das Unternehmen allerdings als Wachstumsstrategie die Kundenakquisition verfolgen, so müsste man feststellen, dass trotz einer erfolgreichen operativen Umsetzung die Marktsegmentierung als nicht zielführend bewertet werden muss.

Notwendige Marktsegmentierung

Wie gezeigt wurde, sind im Rahmen einer ganzheitlich integrierten Marktsegmentierung die strategischen und operativen Aspekte aufeinander abzustimmen. Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft werden insbesondere die strategischen Aspekte einer Marktsegmentierung häufig vernachlässigt (Piercy, 1997). Daher sollen im Folgenden kurz die Besonderheiten einer strategischen Marktsegmentierung beschrieben werden.

Grundsätzlich sind strategische Entscheidungen dadurch gekennzeichnet, dass sie eine langfristige Planung von Handlungen zur Erreichung von Unternehmenszielen darstellen, die zu Wettbewerbsvorteilen führen sollen (Barney, 2002). Somit ist es ein elementarer Bestandteil einer strategischen Marktsegmentierung, das Ziel, das mit einer Segmentierung erreicht werden soll, zu definieren, zu kommunizieren und zu kontrollieren. Vor diesem Hintergrund muss ein Unternehmen auch generell überlegen, ob eine Segmentierung durchgeführt werden soll. Ist der Markt, in dem ein Unternehmen tätig ist, beispielsweise sehr klein, ist eine Marktsegmentierung überflüssig. Ebenso macht es für ein Unternehmen, das über Economies of Scale eine Preisführerschaft anstrebt, keinen Sinn, eine Segmentierung durchzuführen.

Neben den Zielen, die mit einer Marktsegmentierung erreicht werden sollen, ist es im

Rahmen einer Segmentierung zwingend notwendig, die Grundgesamtheit hierfür festzulegen (Wedel und Kamakura, 2002). Diese Entscheidung steht ebenso in einem engen Zusammenhang mit den Zielen. Bei dem bereits erwähnten Ziel der Kundenbindung reicht es beispielsweise aus, den bestehenden personalisierten Kundenstamm bei der Durchführung einer Marktsegmentierung zu berücksichtigen, wie es im Beispiel des Energiekonzerns der Fall war. Darüber hinaus ist es sinnvoll, bei dem Ziel der Kundenakquisition individualisierte Daten potenzieller Kunden für eine Segmentierung zu erfassen. In anderen Fällen können allgemeine (nicht personalisierte) Kundentypologien oder Märkte anhand von Produkteigenschaften zur Segmentierung verwendet werden.

Genügend Ressourcen

Darüber hinaus gilt es gleichzeitig, die unternehmensinternen Restriktionen zu beachten, damit die angestrebten Ziele auch erreichbar sind und im Rahmen der operativen Marktsegmentierung umgesetzt werden können. Derartige Restriktionen stehen in engem Zusammenhang mit der Ressourcenausstattung und den Fähigkeiten eines Unternehmens (Jenkins und McDonald, 1997). Verlangt die Erreichung der strategischen Segmentierungsziele beispielsweise, dass eine umfangreiche Datenerhebung durchgeführt werden muss, so ist vorab zu prüfen, ob hierfür intern genügend Ressourcen (zum Beispiel Mitarbeiter) verfügbar sind oder ausreichend Mittel bereitgestellt werden können, um ein Marktforschungsinstitut hiermit zu beauftragen. Ebenso muss sichergestellt sein, dass die Ergebnisse der Marktsegmentierung bei der Marktbearbeitung berücksichtigt werden. Daher müssen sämtliche Mitarbeiter mit Kundenkontakt – zum Beispiel im Aussendienst – über die Segmentzugehörigkeit eines Kunden informiert sein, um spezifische Massnahmen zu ergreifen.

Wachstum, dann Internationalisierung

Eine weitere Restriktion bei der Formulierung von Segmentierungszielen ist die Konsistenz mit der generellen strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Sollte ein Unternehmen eine Wachstumsstrategie durch Internationalisierung anstreben, wäre das Segmentierungsziel der Kundenakquisition konsistenter als das der Kundenbindung. Neben diesen beiden Zielen wird mit einer

Marktsegmentierung auch häufig eine Effizienzsteigerung für den Einsatz von Marketingmassnahmen oder die Identifizierung neuer (Teil-)Märkte angestrebt.

Um mithilfe einer Marktsegmentierung einen Wettbewerbsvorteil aufzubauen und somit den Unternehmenserfolg zu steigern, müssen neben den operativen auch strategische Aspekte berücksichtigt werden. In Abbildung 1 werden die zentralen Merkmale der beiden Sichtweisen zusammengefasst. Darüber hinaus müssen die operative und die strategische Dimension im Sinne einer integrierten Marktsegmentierung aufeinander abgestimmt werden. In der Realität scheitern Unternehmen bereits daran, strategische Aspekte der Marktsegmentierung überhaupt zu beachten. So kommt Nigel F. Piercy (1997, S. 154) zu dem Schluss: "The biggest difficulty we face in working on market segmentation is that everyone thinks they know what it is, and no one thinks it is strategic. They don't. It is." ■

Literatur

- Barney J. B. (2002): Gaining and Sustaining Competitive Advantage. (2nd Edition) Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Dibb S./Wensley R. (2002): Segmentation Analysis for Industrial Markets: Problems of Integrating Customer Requirements into Operations Strategy. In: European Journal of Marketing. Vol. 37 (No. 1/2), S. 231-251.
- Freter H. (1983): Marktsegmentierung. Kohlhammer: Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz.
- Jenkins M./McDonald M. (1997): Market Segmentation – Organizational Archetypes and Research Agendas. In: European Journal of Marketing. Vol. 31 (No. 1), S. 17-32.
- Kuss A./Tomczak T. (2002): Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung. (3. Aufl.) Gabler: Wiesbaden.
- Piercy N. F. (1997): Market-Led Strategic Change. (2nd Ed.) Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Wedel M./Kamakura W. A. (2002): Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations. (2nd Edition) Kluwer: Boston.

Autoren

*Professor Torsten Tomczak ist seit 1994 Direktor des Instituts für Marketing und Handel und Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen.

**Karsten Sausen, Dipl.-Kfm., ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Kompetenzzentrum für Marketingplanung und -controlling des Instituts für Marketing und Handel an der Universität St. Gallen tätig.