

Status quo der Segmentierung in Schweizer Unternehmen

Karsten Sausen · Torsten Tomczak

1. Marktsegmentierung als Herausforderung für kundenorientierte Unternehmen

Eine der grundlegenden Annahmen des Marketing besteht darin, dass Kunden unterschiedliche Bedürfnisse und Präferenzen haben. Hieraus leitet sich die unterschiedliche Zahlungsbereitschaft jedes einzelnen Individuums für eine angebotene Leistung ab. Je mehr eine Leistung einen individuellen Nutzen stiftet, desto höher ist der Preis, den ein Konsument bereit ist, für diese Leistung zu zahlen. Da jedes Unternehmen seinen Erfolg maximieren will, ist es erstrebenswert, die höchste Zahlungsbereitschaft der Konsumenten durch Maximierung des individuellen Nutzens abzuschöpfen (vgl. Kuss/Tomczak 2002, S. 177). Die Herausforderung für ein kundenorientiertes Unternehmen liegt somit darin, das Verhalten und die Bedürfnisse der Konsumenten bestmöglich zu erfassen, um hieraus entsprechende Implikationen für die Leistungsgestaltung und den Marketingmix abzuleiten. Der Grundgedanke, der diesem Problem zugrunde liegt, ist im Konzept der Marktsegmentierung verankert. Diesem Konzept wird sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft höchste Bedeutung beigemessen, da kaum noch Märkte existieren, in denen eine undifferenzierte Marktbearbeitung sinnvoll ist (Vossebein 2000, S. 19).

Grundsätzlich existiert ein einheitliches Verständnis der Bedeutung des Begriffs der Marktsegmentierung. Dieses umfasst im weiteren Sinn die Aufteilung eines heterogenen Gesamtmarkts in homogene Teilmärkte, die priorisiert und segmentspezifisch bearbeitet werden. Demnach können zwei Problembereiche unterschieden werden. Hierbei handelt es sich einerseits auf der Informationsseite um die Markterfassung

Die Wissenschaft bietet viele Ansätze, die zur Durchführung einer Marktsegmentierung angewendet werden können. Was jedoch wirklich in der Unternehmenspraxis geschieht und nach welchen Kriterien eine Firma eine Marktsegmentierung durchführt und bewertet, ist bislang nur wenig erforscht worden. Im Rahmen einer empirischen Studie, deren Ergebnisse im folgenden Beitrag beschrieben werden, wurde daher das Segmentierungsverhalten von Schweizer Unternehmen untersucht und differenziert nach Industriesektoren ausgewertet.



Dipl.-Kfm. Karsten Sausen
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Marketing und Handel der Universität St. Gallen (IMH-HSG), CH-St. Gallen



Prof. Dr. Torsten Tomczak
Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre mit besonderer Berücksichtigung des Marketing an der Universität St. Gallen, Direktor des Instituts für Marketing und Handel (IMH-HSG) sowie Mitherausgeber der Marketing-Fachzeitschrift Thexis, CH-St. Gallen

und andererseits auf der Aktionsseite um die Marktbearbeitung (vgl. Freter 1983, S. 18).

Bei einer fokussierten Betrachtung der Markterfassung, die auch als Marktsegmentierung im engeren Sinn bezeichnet wird, steht die Bildung von Marktsegmenten im Mittelpunkt. Dabei hat die Auswahl geeigneter Segmentierungskriterien eine besondere Bedeutung. Als Segmentierungskriterien werden Merkmale von Konsumenten bezeichnet, die dazu dienen, Segmente zu bilden (vgl. Freter 1983, S. 18; Freter/Obermeier 2000, S. 742–744). Bei der Verwendung des Alters von Personen als Segmentierungskriterium werden Segmente anhand von Alterskategorien gebildet. Diese Form der Segmentierung liefert jedoch wenig Informationen zum Kaufverhalten der Kunden und lässt keine Implikationen für die Gestaltung des Marketingmix zu. Um aussagekräftige Segmente zu erhalten, ist eine Kombination verschiedener Segmentierungskriterien sinnvoll. Marktsegmente, die lediglich anhand des Alters von Personen gebildet werden, sind zwar leicht erfassbar, sie sind jedoch zu wenig aussagekräftig, um hieraus segmentspezifische Massnahmen abzuleiten (vgl. Perrey 1998, S. 23 f.).

Unternehmen führen die Marktsegmentierung mitunter auf sehr unterschiedliche Art und Weise durch. Dieser Umstand wird in vielen Segmentierungsansätzen vernachlässigt und wurde bisher nur wenig untersucht (vgl. Sausen 2003, S. 1 ff.). In diesem Beitrag wird der Status quo der Segmentierung in der Unternehmenspraxis dargestellt, indem die Vorgehensweisen in den drei Bereichen Dienstleistungen, Konsumgüter und Handel/Distribution miteinander verglichen werden. Unternehmen aus dem Sektor der Industriegüter

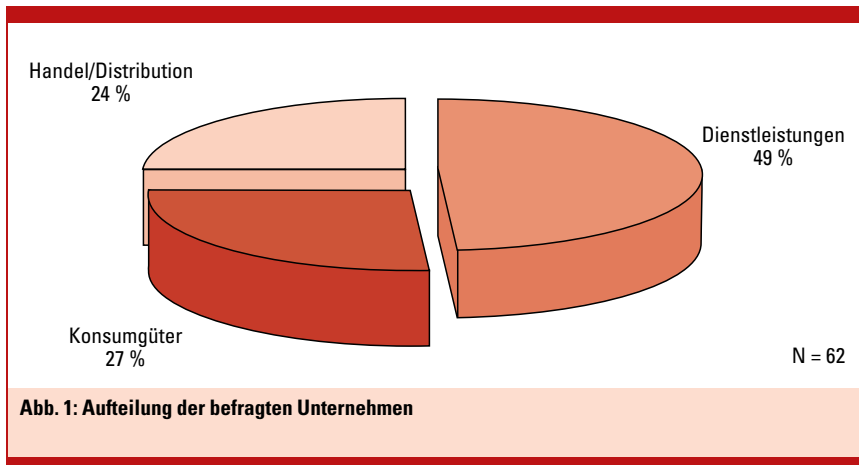


Abb. 1: Aufteilung der befragten Unternehmen

wurden bei der Untersuchung nicht berücksichtigt. Hier werden Kaufentscheidungen normalerweise von einem Buying Center getroffen und daher unterscheiden sich die Segmentierungsansätze in diesem Wirtschaftszweig stark von denen in anderen Branchen (vgl. Backhaus 1999, S. 65–94; Webster/Wind 1972, S. 78 ff.). Im Folgenden soll anhand der Ergebnisse einer Studie, bei der das Segmentierungsverhalten in der Schweiz untersucht wurde, gezeigt werden, wie Unternehmen Segmente bilden und anhand welcher Kriterien die Segmentierung bewertet wird.

Viele wissenschaftliche Ansätze zur Marktsegmentierung haben normativen Charakter und vernachlässigen daher die Frage, wie Unternehmen tatsächlich Marktsegmentierung betreiben und welchen Herausforderungen sie dabei

gegenüber stehen (Cross/Belich/Rudelius 1990, S. 532). Vor diesem Hintergrund hat das Institut für Marketing und Handel im Sommer 2002 eine Studie initiiert, in der ermittelt wurde, in welcher Form Marktsegmentierung von Schweizer Unternehmen durchgeführt wird. Zu diesem Zweck wurden Führungskräfte aus dem Bereich Marketing und Verkauf schriftlich befragt, von denen sich 62 an der Befragung beteiligten. Eine Auswertung dieser Umfrage ist nachfolgend beschrieben.

■ 2. Ergebnisse der empirischen Studie

Die Marktsegmentierung eines Unternehmens wird stark von seinen Rahmenbedingungen beeinflusst. Daher wird bei der Auswertung der Ergebnisse eine differenzierte Betrachtung

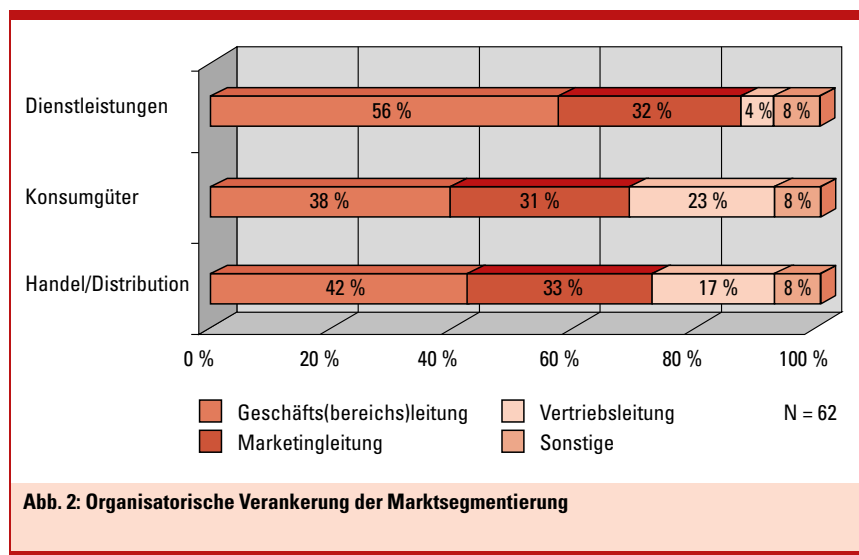


Abb. 2: Organisatorische Verankerung der Marktsegmentierung

unter Berücksichtigung der Branchenzugehörigkeit vorgenommen. Dabei wurden im Rahmen der Studie die Bereiche Konsumgüter, Industriegüter, Handel/Distribution und Dienstleistungen unterschieden. Wie Abbildung 1 entnommen werden kann, nahmen 30 Dienstleistungsunternehmen (49 Prozent), 17 Konsumgüterhersteller (27 Prozent) und 15 Handels-/Distributionsunternehmen (24 Prozent) an der Untersuchung teil (in der Gruppe «Handel/Distribution» sind vor allem Vertriebsgesellschaften sowie klassische Handelsunternehmen und der Einzelhandel enthalten; die Gruppe «Dienstleistungen» setzt sich vor allem aus Finanzdienstleistern und Beratungsunternehmen zusammen).

Die unterschiedliche Bedeutung der Marktsegmentierung kommt bereits in der organisatorischen Verankerung der Aufgabe zum Ausdruck (vgl. Abbildung 2). Im Bereich Dienstleistungen ist die Marktsegmentierung in der Mehrzahl der Unternehmen bei der Geschäfts(bereichs)leitung angesiedelt. Dagegen trägt in der Konsumgüterindustrie und im Bereich Handel/Distribution häufiger die Vertriebsleitung die Verantwortung für die Marktsegmentierung. Es kann angenommen werden, dass die organisatorische Verankerung einer Aufgabe den «Top-Management-Support» beziehungsweise die Bedeutung, die einer Angelegenheit beigemessen wird, widerspiegelt. Daraus ergibt sich der Schluss, dass Marktsegmentierung in den Bereichen Handel/Distribution und Konsumgüter eine geringere Bedeutung hat als bei Dienstleistungsunternehmen.

Wie bereits dargestellt wurde, hat die Auswahl der Segmentierungskriterien eine entscheidende Bedeutung bei der Bildung von Marktsegmenten. Zu den in der Literatur am häufigsten genannten Kategorien von Segmentierungskriterien zählen sozio-demographische – auch sozioökonomische bezeichnet –, psychographische und kaufverhaltensbezogene Merkmale (vgl. Freter 1983, S. 46).

Andere Autoren unterscheiden nach weiteren Kategorien von Kriterien oder nehmen eine andere Gruppierung vor,

Kategorien	Allgemeine sozio-demographische Kriterien			Psychographische Kriterien		Kaufverhaltens-bezogene Kriterien	
Kriterien	Soziodemographische Kriterien		Geographische Kriterien	Soziale Schicht	Allg. psychographische Merkmale	Produktbezogene psychographische Merkmale	Kaufverhaltens-bezogene Kriterien
Kriterien (Beispiele)	Alter Geschlecht Familienstand	Wohnort Land Region Siedlungsdichte	Beruf Ausbildung Einkommen	Lifestyle Persönlichkeitsmerkmale	Präferenzen Einstellung Motive	Kaufanlass Markentreue Mediennutzung	

Tab. 1: Übersicht über Marktsegmentierungskriterien (Quelle: in Anlehnung an Freter 1983, S. 46)

wodurch viele Variationen bei der Bezeichnung von Kategorien existieren. In der Studie diente die Einteilung nach Freter als Grundlage zur Beschreibung von Segmentierungskriterien, wobei die Kategorien für soziodemographische und psychographische Kriterien noch untergliedert wurden, um der Vielfalt der hierunter subsumierten Einzelkriterien gerecht zu werden (vgl. Meffert 2000, S. 180). Die Bezeichnungen der Kategorien sowie die dazugehörigen Kriterien sind in Tabelle 1 aufgeführt.

Im Rahmen der Studie wurde ermittelt, welche Relevanz diesen unterschiedlichen Kategorien aus Sicht der Unternehmen bei der Marktsegmentierung zukommt (vgl. Abbildung 3), welche der Kriterien verwendet (vgl. Abbildung 4) und wie viele Kriterien in einem Unternehmen kombiniert eingesetzt werden (vgl. Abbildung 5).

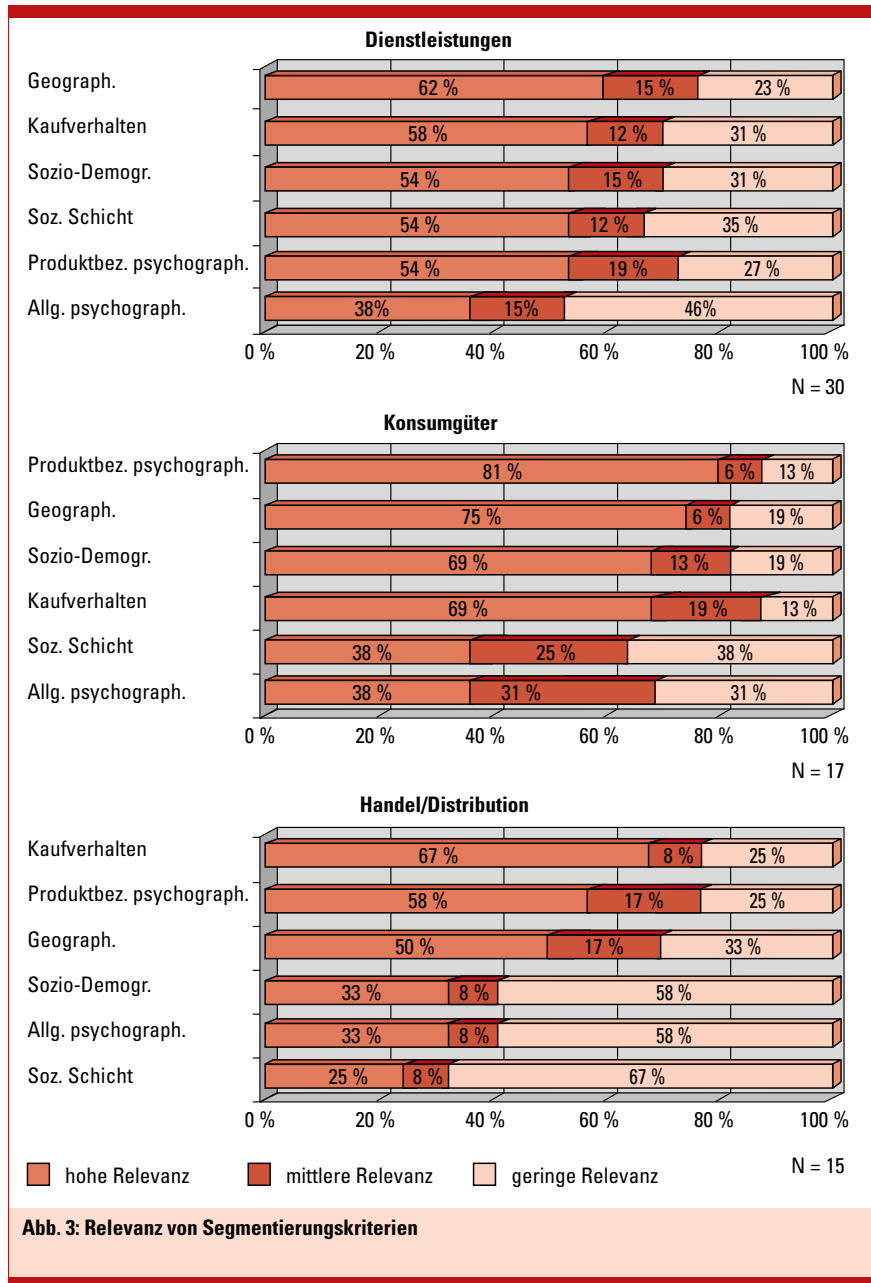
2.1 Segmentierungskriterien im Bereich Dienstleistungen

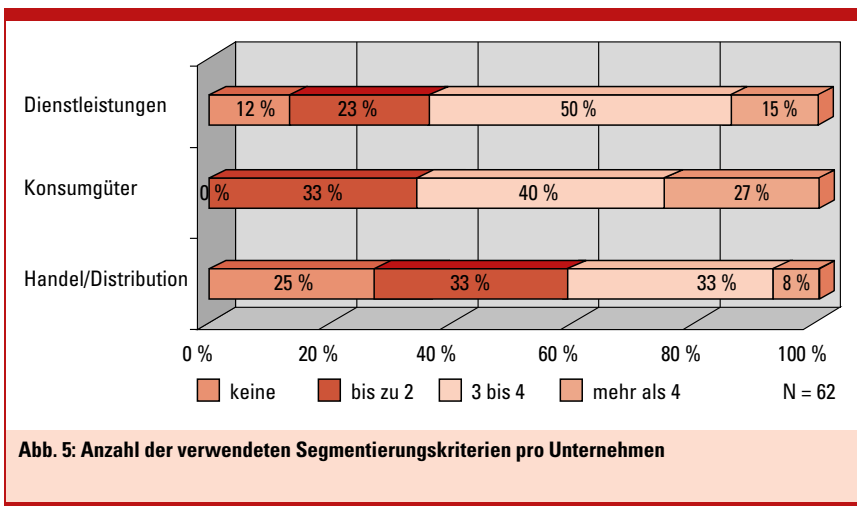
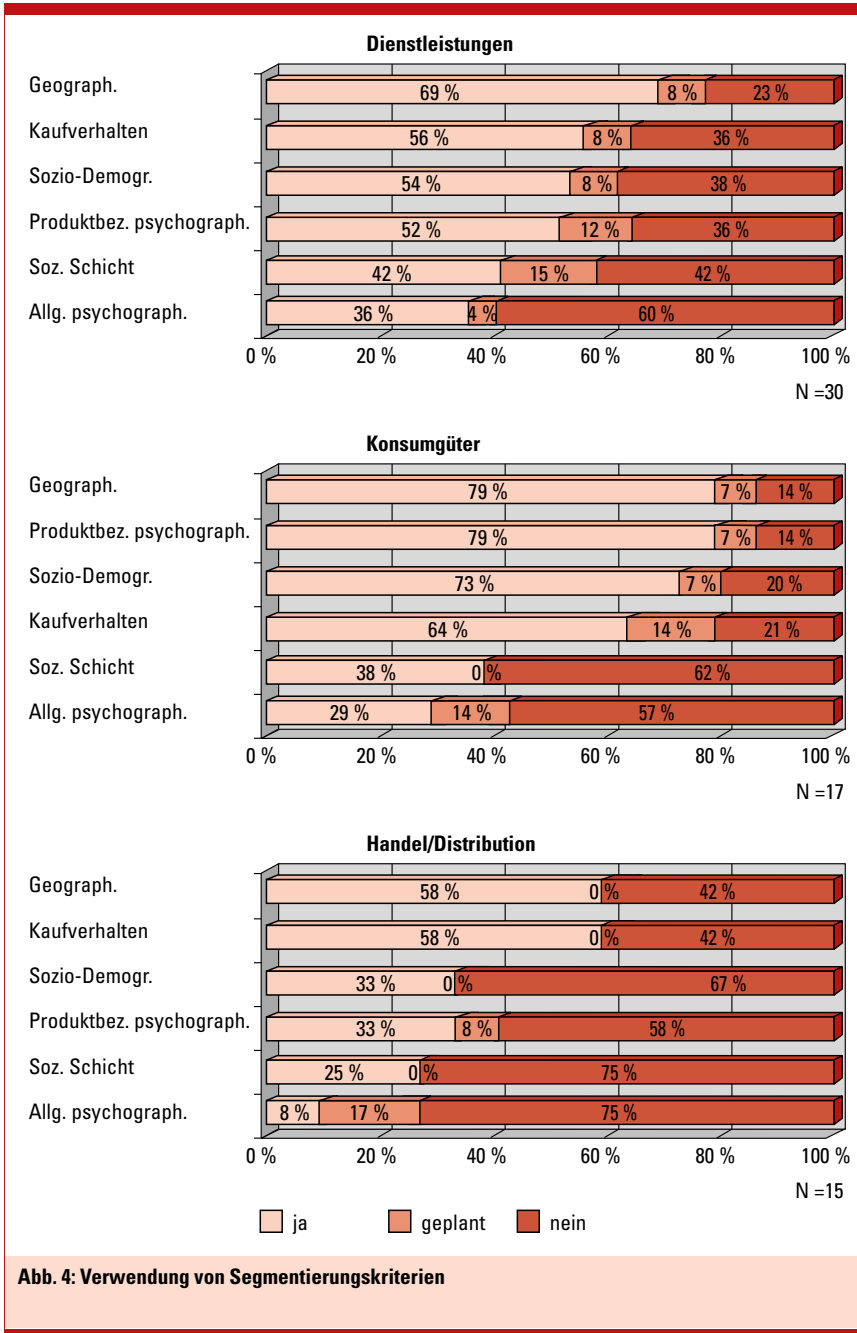
Im Bereich der Dienstleistungen können keine grossen Unterschiede bei der Bewertung der Relevanz von Segmentierungskriterien festgestellt werden. Bis auf die allgemeinen psychographischen Merkmale, die nur ein Drittel der Befragten als besonders bedeutend betrachtet, werden alle Kriterien von 54 bis 63 Prozent aller Befragten als sehr relevant eingestuft.

Bei der Verwendung von Segmentierungskriterien werden die als relevant bewerteten Merkmale von der

Hälfte der Unternehmen eingesetzt. Geographische Kriterien werden sogar von zwei Dritteln aller Unternehmen verwendet. Es wird jedoch deutlich, dass noch weiterer Handlungsbedarf bei der Verwendung weiterer Segmentierungskriterien besteht. Bei allen Kriterien gab ein Teil der Unternehmen an, diese in Zukunft einsetzen zu wollen. Relativ viele Unternehmen wollen zukünftig die Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht (15 Prozent) und die produktbezogenen psychographischen Merkmale (12 Prozent) bei der Bildung von Segmenten einbeziehen.

Die Verwendung unterschiedlicher Segmentierungskriterien ist im Bereich





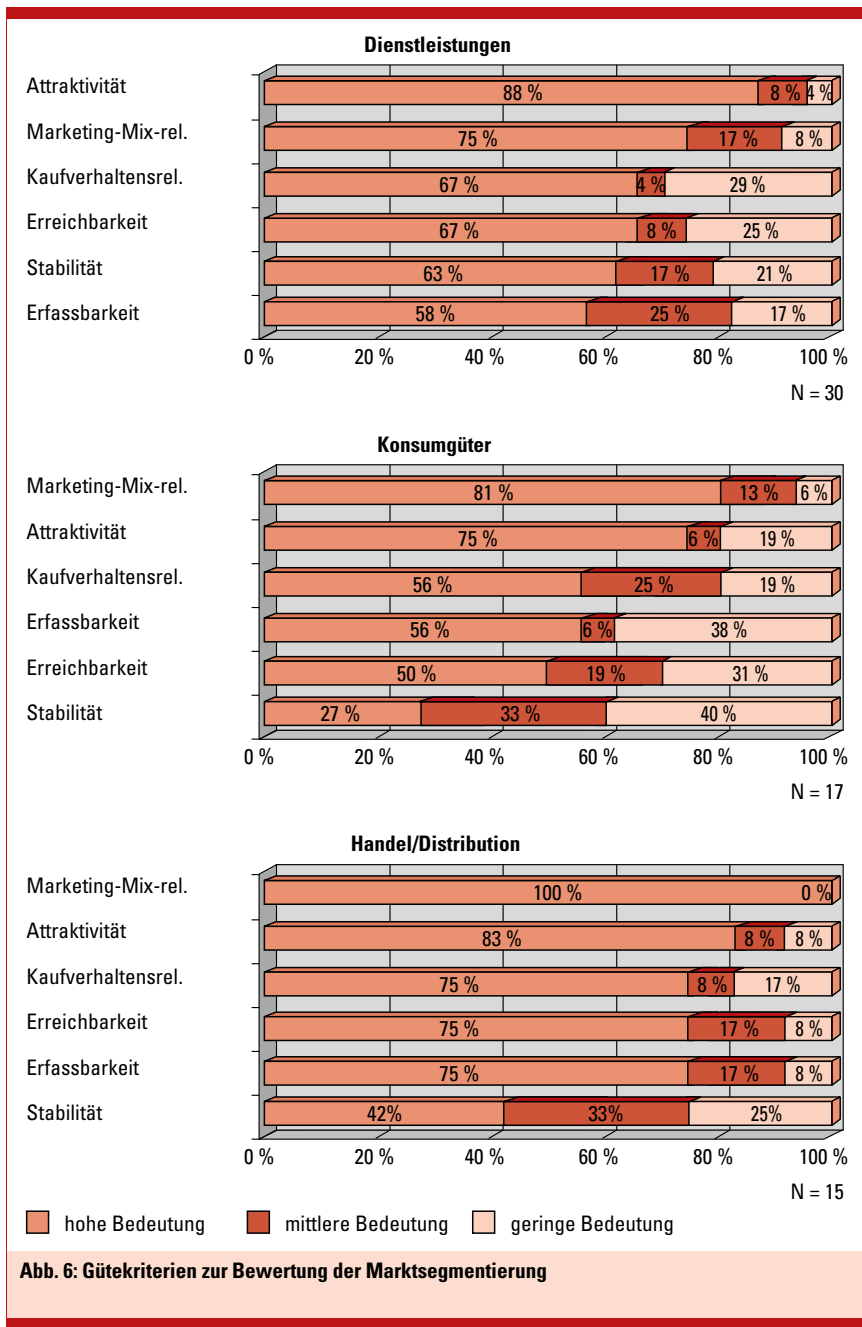
der Dienstleistungen bereits relativ stark verbreitet. Zwei Drittel der Unternehmen verwenden mindestens drei Kriterien, um ihre Segmente zu bilden. Es kann gefolgert werden, dass Unternehmen aus diesem Bereich eine sehr umfangreiche Marktsegmentierung betreiben und diese Aufgabe eine hohe Bedeutung im Unternehmen hat.

2.2 Segmentierungskriterien im Bereich Konsumgüter

Im Konsumgüterbereich werden wie bei den Dienstleistungsunternehmen die allgemeinen psychographischen Merkmale sowie die Zugehörigkeit zu einer sozialen Schicht als gering relevant eingestuft. Sämtliche anderen Kriterien werden in diesem Sektor als sehr relevant angesehen. In keinem anderen Wirtschaftszweig beurteilen so viele Unternehmen diese Marktsegmentierungskriterien als sehr bedeutend. Vor allem produktbezogene psychographische Merkmale, die auch im Rahmen von Produktmarken von Bedeutung sind, werden von 81 Prozent aller Unternehmen als relevant eingestuft.

Die Unternehmen der Konsumgüterindustrie setzen die als sehr wichtig betrachteten Kriterien bereits in einem hohen Mass ein. Jeweils drei Viertel aller Unternehmen verwenden geographische, produktbezogene psychographische und soziodemographische Merkmale bei der Bildung von Segmenten. Zukünftig wollen Konsumgüterhersteller Kriterien bezüglich des Kaufverhaltens und allgemeine psychographische Merkmale berücksichtigen.

Im Vergleich zu den anderen Bereichen verwenden die Unternehmen der Konsumgüterindustrie die durchschnittlich höchste Anzahl von Segmentierungskriterien zur Bestimmung von Marktsegmenten. Vergleichbar mit den Firmen aus dem Bereich Dienstleistungen sind Konsumgüterhersteller in ihren Segmentierungsansätzen bereits weit entwickelt. In diesen Unternehmen hat die Marktsegmentierung traditionell einen hohen Stellenwert.



2.3 Segmentierungskriterien im Bereich Handel/Distribution

Als relevante Segmentierungskriterien im Bereich Handel/Distribution bewerteten die Unternehmen kaufverhaltensbezogene Kriterien (67 Prozent), produktbezogene psychographische Merkmale (58 Prozent) und geographische Kriterien (50 Prozent), da diesem Sektor vor allem Standortfragen von grosser Bedeutung sind. Die beiden anderen Kriterien sind für diese Unternehmen vor allem bei der Sortimentsbestimmung und der Ladengestaltung von Relevanz.

Im Bereich Handel/Distribution sind die grössten Abweichungen zwischen den als relevant bewerteten Segmentierungskriterien und den tatsächlich verwendeten Kriterien festzustellen. Die grösste Lücke besteht hier bei den produktbezogenen psychographischen Merkmalen, die von einem Viertel der Unternehmen als hochrelevant angesehen aber nicht verwendet werden. Insgesamt wollen Handels- und Distributionsunternehmen künftig psychographische Merkmale stärker bei der Marktsegmentierung einsetzen.

Bisher setzt ein Viertel aller Han-

dels-/Distributionsunternehmen keine der genannten Segmentierungskriterien ein. Hier kann vermutet werden, dass diese Firmen keine klassische Marktsegmentierung, sondern lediglich eine ABC-Analyse ihres bestehenden Kundenstamms vornehmen. Hierdurch werden zwar Kundengruppen gebildet, doch lassen sich hieraus keine direkten Implikationen für die Marktbearbeitung ableiten. Daher entspricht diese Vorgehensweise nicht den Anforderungen einer Marktsegmentierung.

Neben diesem Teil der Unternehmen, die keine der aufgeführten Segmentierungskriterien einsetzen, verwenden aber 42 Prozent gleichzeitig mehr als drei Kriterien zur Bildung von Marktsegmenten. Im Bereich Handel/Distribution sind somit sehr unterschiedliche Ansätze der Marktsegmentierung zu beobachten.

2.4 Bewertung der Marktsegmentierung

Bei der Durchführung einer Marktsegmentierung korrespondieren die verwendeten Segmentierungskriterien mit den Anforderungen, die an eine Marktsegmentierung gestellt werden. Diese Anforderungen werden anhand von Gütekriterien definiert, die zur Bewertung einer Segmentierung herangezogen werden können. Üblicherweise werden sechs Anforderungen formuliert, die geprüft werden, um die Zweckmässigkeit einer Marktsegmentierung zu beurteilen (vgl. Freter, 1983, S. 43 f.; Meffert 2000, S. 178 f.; Vossebein 2000, S. 41).

Kaufverhaltensrelevanz: Bedeutung der Segmentierungskriterien für das Kaufverhalten

Erfassbarkeit: Möglichkeit zur Messung und Erfassung der Segmentierungskriterien, um beispielsweise mathematisch-statistische Verfahren anwenden zu können

Erreichbarkeit: Die Segmente müssen erreichbar sein und die Segmentierungskriterien müssen die gezielte Ansprache ermöglichen

Relevanz für den Marketingmix: Möglichkeit zum segmentspezifischen Einsatz der Marketinginstrumente und Schaffung einer Verbindung zwischen Markterfassung und Marktbearbeitung

Attraktivität/Wirtschaftlichkeit: Der Nutzen der Segmentierung muss den dadurch verursachten Aufwand übersteigen

Zeitliche Stabilität: Die abgegrenzten Marktsegmente müssen für den Planungshorizont für die Bearbeitung der Marktsegmente konstant sein, um eine Wirkung mit segmentspezifischen Massnahmen zu erzielen.

Wie diese Gütekriterien in den einzelnen Bereichen beurteilt wurden ist in Abbildung 6 dargestellt. Insgesamt wurden die Relevanz für den Marketingmix und die Attraktivität (Wirtschaftlichkeit) einer Segmentierung von allen Unternehmen als besonders bedeutend eingestuft. An dritter Stelle rangiert in allen Bereichen das Gütekriterium Kaufverhaltensrelevanz.

Auffällig ist die geringe Bedeutung, die Konsumgüterhersteller und Unternehmen aus dem Bereich Handel/Distribution der Stabilität einer Segmentierung beimessen. Diese Bewertung könnte durch zwei Gründe beeinflusst worden sein. Einerseits ist insbesondere in diesen Bereichen das Phänomen des hybriden Kunden, der mit einem dynamischen Wertewandel einhergeht, besonders stark ausgeprägt (vgl. Gross 1994, S. 149 ff.). Andererseits handelt es sich in Konsumgütermärkten in der Regel um grosse Marktsegmente, die alleine aufgrund ihrer Grösse sehr stabil sind. Geringfügige Verschiebungen zwischen den Segmenten wirken sich kaum auf deren Stabilität aus. Veränderungen in

der Zusammensetzung der Segmente sind nur dann von Bedeutung, wenn sich hierdurch deren Grösse oder Attraktivität verändert. Darüber hinaus stimmt die Rangfolge der Gütekriterien bei Konsumgüter- und Handels/Distributionsunternehmen überein, worin ebenfalls zum Ausdruck kommt, dass diese beiden Wirtschaftsbereiche eng miteinander verbunden sind.

Im Dienstleistungssektor werden alle Gütekriterien als bedeutend eingestuft. Unternehmen in diesem Bereich stellen offensichtlich hohe Anforderungen an eine Marktsegmentierung, was die hohe Bedeutung der Segmentierung widerspiegelt, die durch die Verwendung von überdurchschnittlich vielen Segmentierungskriterien zum Ausdruck kommt.

■ 3. Fazit

Wie die Ergebnisse der Studie zeigen, existieren zum Teil sehr unterschiedliche Vorgehensweisen bei der Marktsegmentierung. An den Plänen zur zukünftigen Verwendung weiterer Segmentierungskriterien sowie an der Anzahl der derzeit verwendeten Segmentierungskriterien pro Unternehmen erkennt man, dass sich die einzelnen Bereiche mit unterschiedlichen Herausforderungen konfrontiert sehen.

Wie die Gegenüberstellung der Segmentierungsansätze in den drei Bereichen Dienstleistungen, Konsumgüter und Handel/Distribution weiter verdeutlicht, werden unterschiedliche Marktsegmentierungskriterien als relevant beurteilt und verwendet. Vor dieser Erkenntnis stellt sich die Frage, worin die Gründe für diese abweichenden Vorgehensweisen liegen. Zum einen sind die Anforderungen an eine Marktsegmentierung durch das Umfeld eines Unternehmens geprägt. Zum anderen zeigt sich, dass in einigen

Bereichen das Konzept der Segmentierung noch nicht so differenziert zur Anwendung kommt. Es ist also notwendig zu untersuchen, welche Barrieren bei der Anwendung von Marktsegmentierungsansätzen existieren, um Lösungsmodelle hierfür entwickeln zu können.

Literatur

- Backhaus, K. (1999):*
Industriegütermarketing, 6. Aufl., München.
- Cross, J. C./Belich, T. J./Rudelius, W. (1990):*
How marketing managers use market segmentation: an exploratory study, in: *Development in Marketing Science*, Vol. 13/1990, pp. 523–536.
- Freter, H. (1983):*
Marktsegmentierung, Stuttgart et al.
- Freter, H./Obermeier, O. (2000):*
Marktsegmentierung, in: Herrmann, A./Homburg, C. (Hrsg.): *Marktforschung*, Wiesbaden, S. 739–764.
- Gross, P. (1994):*
Die Multioptionengesellschaft, Frankfurt am Main.
- Kuss, A./Tomczak, T. (2002):*
Marketingplanung: Einführung in die marktorientierte Unternehmens- und Geschäftsfeldplanung, 3. Aufl., Wiesbaden.
- Meffert, H. (2000):*
Marketing: Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung, 9. Aufl., Wiesbaden.
- Perrey, J. (1998):*
Nutzenorientierte Marktsegmentierung: Ein integrativer Ansatz zum Zielgruppenmarketing im Verkehrsdienstleistungsbereich, Wiesbaden.
- Sausen, K. (2003):*
Taxonomy of Organizations by Market Segmentation Strategies: An Exploratory Study, 2003 Academy of Marketing Science Annual Conference Proceedings, Washington D. C.
- Vossebein, U. (2000):*
Grundlegende Bedeutung der Marktsegmentierung für das Marketing, in: *Pepels, W. (Hrsg.): Marktsegmentierung – Marktnischen finden und besetzen*, Heidelberg, S. 19–46.
- Webster, F. E./Wind, Y. (1972):*
Organizational Buying Behaviour, New York.

