

Segmentierung – die Kritik

Segmentierung ist ein alter und selbstverständlicher Ansatz im Marketing. Nur werden die vorhandenen Ansätze in der Praxis meistens nur halbherzig umgesetzt. Dieser Beitrag diskutiert die Ursachen und sucht bessere Lösungen.

Segmentierung ist ein klassisches Thema des Marketing und fehlt in keinem Lehrbuch. Differenziertes Marketing ist näher beim Kunden. Beantwortete Kernfragen zu Segmenten sind beispielsweise: Wie lassen sich Märkte segmentieren? Mit welchen Kriterien werden attraktive Segmente gewählt? Wie lassen sich die Marketinginstrumente für alle Kunden, Segmente, Zielgruppen sowie einzelne Kunden anpassen?

Bereits vor längerer Zeit schlug ich folgenden Arbeitsprozess zur Segmentierung vor. Der Weg ist plausibel, leider aber oft ungenügend umgesetzt.

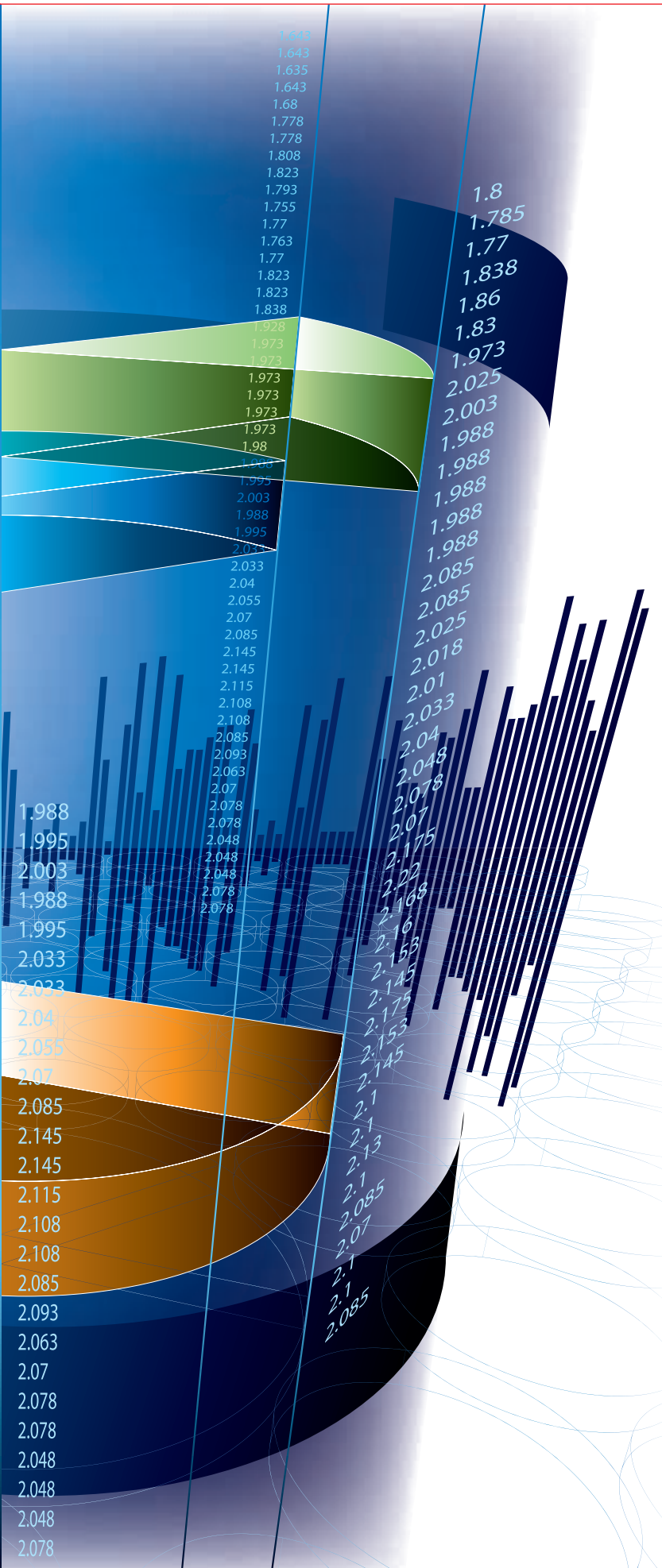
Zwei Entwicklungslinien haben sich für eine Segmentierung etabliert:

1. 'Top down' strukturieren Unternehmen ihre Kunden immer tiefer. Bei den Jugendlichen werden Szenen, Lehrlinge oder Studierende als Teilsegmente identifiziert. Der gesamte Markt wird zunehmend stärker aufgeteilt.

2. 'Bottom up' stützen sich Unternehmen (besonders von Anbietern mit vielen Kundendaten) auf konkrete Kundentransaktionen. Mit Datamining werden attraktive Kundengruppen selektioniert. So lassen sich gefährdete Kunden identifizieren oder auch nächste, beste Produkte für Kunden bestimmen (wie das beispielsweise AMAZON mit seinen Buchempfehlungen ausgezeichnet beherrscht).

In einem grossen Tummelfeld wurden und werden laufend neue Segmente vorgeschlagen. Bereits in den 80-er Jahren entstanden verschiedene Lebensstil-Segmentierungen. Sie berücksichtigen Werte, Konsumschwerpunkte bis zu typischen Wohnwelten. Sie beanspruchen weit wirksamer zu sein als Kategorien nach Kundengrösse oder demographischen Unterscheidungen. Laufend werden auch neue Teilsegmente gelobt, etwa die Jugendlichen, die 'Generation silver', die Singles, die Doppelverdiener (sogenannte DINKS - double income, no kids), die bürgerlichen Familien, die Guys, die türkischen Staatsangehörigen in Deutschland oder weitere ethnische





PROF. DR. CHRISTIAN BELZ,
 Ordinarius für Marketing an der
 Universität St.Gallen und Geschäftsführer
 des Instituts für Marketing.

Gruppen. Geomarketing berücksichtigt die Gemeinsamkeiten der typischen Bewohner von Stadtteilen bis zu Einfamilienhaus-Quartieren oder Strassenzügen. Zunehmend wird auch versucht, besondere Ereignisse zu berücksichtigen. So verändert sich beispielsweise der Bedarf nach einer Erbschaft, nach einer Scheidung oder nach der Geburt eines Kindes. Die Liste liesse sich rasch erweitern. Schmunzelnd werden auch unsinnige Gruppen (wie etwa die SIMPS - sexually inactive male professionals) bezeichnet, um die Spielereien und Übertreibungen zu entlarven. Berücksichtigt sind schliesslich die Nina's geworden (no income, no assets), an welche die faulen Kredite in den USA vergeben wurden, die schliesslich die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 auslösten.

Spezifisch sind die Vorschläge für Industriegüter, beispielsweise mit Leistungs-, Branchen- und Ländersegmenten, Unternehmern und Managern als Entscheider bis zu den Beteiligten der Kundenunternehmen im Kaufprozess (sogenannte Buying Centers).

Die Praxis

Jedes Unternehmen segmentiert seine Kunden irgendwie. Zwischen den differenzierten Vorschlägen der Forschung für ein Segmentmarketing und den Lösungen der Praxis klafft aber eine grosse Lücke. Verbreitet sind robuste und einfache Segmentierungen, etwa nach Gross-, Mittel- und Kleinkunden oder nach neuen und bestehenden Kunden. Ganze Branchen, etwa im Bereich der Financial Services, scheinen sich auf einfache Lebenszyklus-Modelle von Familien zu beschränken. Die Anbieter konzentrieren sich auf die gleichen, besonders attraktiven Segmente und liefern sich hier einen intensiven Wettbewerb. Wenn Dove sich in der Kosmetikbranche an normale und sympathische Frauen wendet, statt laszive Topmodels einzusetzen, wird bereits gefeiert. Dann werden

ausgerechnet durchschnittliche Frauen ein spezielles Segment! Für spezifische Zielgruppen und Segmente sind eher nette Marketingbeispiele anzutreffen, als ein geschlossenes Segmentmarketing der Anbieter.

Die kritische Situation zeigt auch eine Untersuchung 2004 von The Economist & Marakon Associates (bei 200 Topmanagern grosser US-Unternehmen): 59% der befragten Unternehmen führten in den letzten zwei Jahren ein grosses Segmentierungsprojekt mit Studien durch. Nur 14% zogen aus diesen Initiativen einen echten Mehrwert. So wie eine Führungskraft bemerkte: 'Wir entwickelten beeindruckende Segmentierungen, aber dann konnten wir sie nicht nutzen. Die Ansätze waren kreativ, aber der ökonomische Nutzen fehlte.'

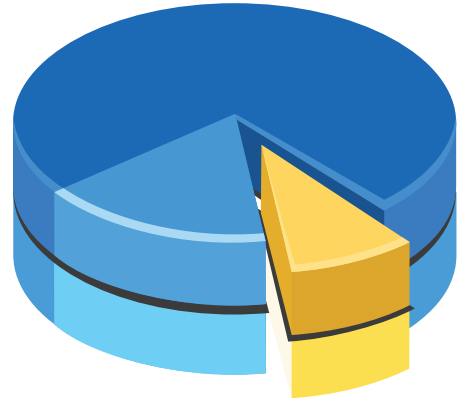
Warum sind viele Segmentierungsprojekte unwirtschaftlich? Warum bleiben Unternehmen bei 30%-Lösungen stehen, wenn 100% möglich wären? Offensichtlich bewähren sich bestehende Ansätze ungenügend.

Die Kritik

Verschiedene Schwierigkeiten treffen Unternehmen mit Segmentierungen an:

1. Vielseitige Zugänge: Die grossen Würfe zu Segmentierungen der Marketingspezialisten treffen sich ungenügend mit den datenbankgestützten Gruppen des Direktmarketing oder der Vorgehensweise des Aussendienstes. Es entstehen konkurrierende Ansätze von jeder Marketingdisziplin (Werbung, Database-Marketing, Vertrieb, Produktmanagement usw.). Damit zersplittern sich Anbieter und verschwenden Geld.

2. Kampf von Marketing und Vertrieb: Das Marketing differenziert sich mit zusätzlichen Segmentierungen stärker. Der Aussendienst beansprucht aber bereits für sich, auf jeden Kunden spezifisch einzugehen. Jede Segmentierung standardisiert damit das Vorgehen des Vertriebs stärker. Diese verschiedenen Sichtweisen werden meist zu wenig beachtet. Der Kampf entsteht ungeachtet der Tatsache, dass auch viele Verkäufer sehr gleichförmig vorgehen und die falschen Kunden bearbeiten. In Auseinandersetzungen zur Segmentierung ist der Aussendienst in den meisten Unternehmen stärker und oft weigert er sich, die Segmentkommunikation des zentralen



Zwischen den differenzierten Vorschlägen der Forschung für ein Segmentmarketing und den Lösungen der Praxis klafft aber eine große Lücke.

Marketing bis zur Interaktion mit den Kunden fortzusetzen. Manche Lifestyle-Segmentierungen eignen sich bisher nur für 'Identifikationskampagnen' in Massenmedien. Erst in neuerer Zeit ist es möglich, Lifestyle-Informationen mit konkreten Adressen der Kunden für Aussendienst und Direktmarketing zu verknüpfen (z.B. Sinus und Mosaic Milieus). Allerdings werden solche Ansätze noch zu wenig genutzt.

3. Wachsende Komplexität: Bereits mit wenigen Segmenten steigt der Aufwand für das Marketing im Vergleich zu generellen Angeboten enorm. Ich erinnere mich beispielsweise an eine Grossbank, die 17 Segmente und 120 Leistungsgruppen definierte. Daraus entsteht eine Matrix mit 2040 Feldern. Zwar machen einzelne Kombinationen keinen Sinn, gesamthaft entsteht daraus aber eine Aufgabe der Differenzierung, die sich nicht bewältigen lässt. Konzepte lassen sich anspruchsvoll differenzieren, nur fehlt dann die Kraft für eine Umsetzung von A-Z; also von der Auswahl des Segments bis zur Leistung für die Kunden und von der Werbung bis zum Gespräch mit dem Kunden. Kreative Ad-hoc-Segmentierungen verpuffen und steigern nur die Komplexität.

4. Masse statt Individuum: Marketing lobt oft eine Entwicklung vom generellen Angebot zu differenzierten Angeboten für Segmente, Zielgruppen und den einzelnen Kunden. Es bleibt aber weit attraktiver eine Leistung an viele Menschen zu verkaufen, als viele Produkte für jeweils wenige Menschen. Nur soviel Segmentierung und Individualisierung wie unbedingt nötig, ist deshalb die häufige Motivation der Anbieter. Ankündigung und Wille widersprechen sich offensichtlich. Für lukrative Geschäfte ist eine Standardisierung oft weit wichtiger, als die Differenzierung. Volumengeschäfte sind attraktiver als Nischen. Auch kann es weit attraktiver sein ein 'Ageless-Marketing' zu verfolgen, als jede Altersgruppen von Kunden spezifisch zu bearbeiten. Professionelle Differenzierung stützt sich auf gekonnte Standardisierung. Am



schlimmsten ist es wohl, wenn jeder Mitarbeiter ad-hoc irgendwie auf den Kunden eingehen, dabei aber nur dilettantisch reagieren.

5.Mangelnde Substanz: Unternehmen verfolgen Segmentierungen oft defensiv. Sie versuchen zumindest näher an Kundengruppen zu kommunizieren, wenn schon echte Vorteile für die Kunden fehlen. Kommunikation statt Leistung scheint die Devise zu lauten. Segmentierungen sind oft zu wenig innovativ und zu wenig leistungsorientiert. Unternehmen konzentrieren sich zu stark darauf attraktive Segmente zu selektieren und ihre allgemeine Kommunikation auf diese Segmente anzupassen. Sie entwickeln zu wenig attraktive Angebote für diese Gruppen.

Bereits eine differenzierte Kommunikation ist anspruchsvoll und wird oft kaum erfüllt. Denn wirksame Kommunikation für Segmente muss sich auf relevante Inhalte für Kundengruppen konzentrieren. Naheliegende Bilder in der Werbung mit den angezielten Menschen genügen ebenso wenig wie allgemeine Direct Mails für streng selektionierte Kundenadressen. Oberflächliche Differenzierungen sind weder für Kunden noch für Mitarbeiter glaubwürdig und substanziell.

6.Ungenügende Wirtschaftlichkeit: Generalisten verkaufen bereits an alle Kunden. Segmentierungen lassen sich nur dann rechtfertigen, wenn sich damit mehr Ge-

schäft als bisher erzielen lässt. Es ist erstaunlich wie manche 'Marketer' für ihre Segmentkonzepte argumentieren, indem sie aufzeigen, wie gross und wichtig diese Segmente gesamthaft sind. Es sollte jedoch nur interessieren, ob ein Unternehmen durch ein gezieltes Vorgehen diese Segmente wirtschaftlicher und besser ausschöpfen kann. Je nach Situation ist aber schon erfolgreich, wer Kundenverluste stoppen oder verlangsamen kann.

Die Lösungen

Mit der Kritik werden bereits mögliche Richtungen für bessere Lösungen angedeutet. Sie lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1.Approach wählen: Es ist für ein Unternehmen wichtig, die eigene Marketinglogik zu erkennen. Anbieter bei denen Markenführung und zentrales Marketing dominieren, unterscheiden sich von jenen mit einer Logik des Customer Relationship Management, von der Produkt- oder Vertriebslogik. Unternehmen, denen es gelingt, die Aufgabe und Logik des Marketing im Unternehmen zu klären, bei den Mitarbeitern zu verankern und mit vielfältigen Lösungen umzusetzen, entfesseln eine ungeheure Kraft. Die Marketingspezialisten können endlich am gleichen Strick ziehen; denn viele Diskussionen über zusätzliche Marketingaktivitäten und Engagements in Nebenschauplätzen entfallen.

VORGEHEN ZUR SEGMENTIERUNG

1. Ziele und Approach der Segmentierung bestimmen

2. Markt abgrenzen, strukturieren und sinnvolle Segmentierung entwickeln

9. Pilotprojekte des Segment-Marketings lancieren, prüfen, entwickeln

3. Segmente grob erfassen

8. Konkrete Kunden selektionieren

4. Segmente im Portfolio positionieren und wichtige Segmente selektionieren; Segmente rechnen

7. Konzepte für vereintes und differenziertes Marketing erarbeiten

5. Wichtige Segmente detailliert erfassen

6. Marketingkonzepte für die wichtigen Segmente entwickeln

Quelle: Belz, 2009.



In einer gewählten Logik lassen sich beispielsweise Segmentierung, Leistungen, Kanäle, Kommunikation, Organisation und Führungssysteme abstimmen.

Zudem braucht die Segmentierung auch den wirksamen Zugang zum Topmanagement. In produktorientierten Unternehmen ziehen Segmentmanager des Marketing laufend den ‚Kürzeren‘. Grundsätzlich beruhen die wirksamsten Segmentierungen der Unternehmen auf einer kundenorientierten Organisation. In Produkt- und Ländersorganisationen lassen sie sich begrenzt umsetzen.

Ein Weg besteht auch darin, bei Segmentierungsprojekten die Anforderungen der beteiligten internen und externen Gruppen zu klären und zu berücksichtigen.

2. Aussendienst integrieren: Der Aussendienst dominiert für viele Unternehmen die Interaktion mit den Kunden. Segmentierungen scheitern, wenn sie durch den Aussendienst belächelt, abgelehnt oder negiert werden. Es gilt, den Vertrieb 'in das Boot' zu holen. Marketing ist dann Vertriebsunterstützung, erleichtert die Initiative und den Einstieg bei attraktiven Kunden. Es entlastet den Aussendienst und bearbeitet Segmente wirtschaftlich, für die eine persönliche Betreuung unverhältnismässig wäre (z.B. Jugendliche bei Versicherungen oder Kleinkunden in der Industrie). Allerdings ist es oft richtig, dass der Aussendienst von sämtlichen Umsätzen in seinem Gebiet profitiert. Nur dann optimiert er seinen Einsatz nach Kundenkategorien und verkauft den Kunden auch die geeigneten Distributionskanäle. Zudem spielen die Ziele für Verkäufer eine wichtige Rolle, sind sie produktbezogen, leidet die Segmentierung.

In Produktorganisationen ist analog der Einbezug des Produktmanagement entscheidend.

3. Robuste Segmentierungen richtig umsetzen: Manche Generalisten versuchen die Märkte als Ganzes in Segmente aufzuteilen und dann jedes Segment gezielt zu bearbeiten. Solche 'flächendeckenden' Ansätze werden leicht zu komplex oder bleiben sehr abstrakt. Besser ist es, nur einzelne, attraktive aber konkrete Teilsegmente auszuwählen und verstärkt zu bearbeiten und den

Rest zu belassen. So ist es viel leichter, Marketing für Wirtschaftsstudierende zu betreiben, als ein Segment der Jugendlichen ganzheitlich zu bearbeiten. Segmentierung braucht konkrete Menschengruppen mit ähnlichen Interessen. Manches vermeintlich knackige Segment (etwa Singles, Senioren oder Jugendliche) erweist sich bei der zweiten Betrachtung als ausgesprochen vielfältig und ist schwierig zu greifen.

Wählen Unternehmen umfassende Segmentierungen, so gilt es, einfache Strukturen zu bestimmen; sogar wenn die Wettbewerber mit den gleichen Segmentierungen arbeiten. Oft lassen sich mehrere Kriterien (etwa Kunden-grösse, Branche usw.) für Kunden verbinden. So bleibt die Zahl der Segmente für einen Bereich zwischen 5-10.

4. Massenmarketing und Standardisierung gewichten: Innovationen und gute Leistungen ziehen viele Kunden an und müssen nicht verschiedensten Kleingruppen angedient werden. Hier liegt der Fokus: Gute Leistung und gutes Marketing für viele Kunden (vgl. auch 5.).

Im Marketing und besonders im Vertrieb wird viel individualisiert. Lösungen werden nicht fertig entwickelt und vielfältig im Markt zurecht gebogen. Modulares Marketing und modulare Leistungen, welche Vielfalt mit der richtigen Kombination von Standardmodulen bewältigen, werden zuwenig aufgegriffen. Standardisierung bringt deshalb das Marketing und den Vertrieb rascher weiter, als ein Geschwätz um Flexibilität und Individualisierung, welches vorwiegend individuelle Freiräume schützt.

5. Substanz anstatt Ansprache: Wichtige Produkte und Services für Kunden brauchen sich weniger zu differenzieren. Sie sind für viele Kunden attraktiv und anziehend.

Segmente auszuwählen ist wichtig. Anschliessend sollten sich aber die Verantwortlichen intensiv mit den Menschen im Segment befassen. Es gibt oft zahlreiche Studien, Literatur, Internet-Informationen zu Segmenten, nur in anderen Disziplinen als dem Marketing. Beispielsweise führen erst vertiefte Informationen zur Situation der Jugendlichen oder der älteren Generation zu relevanten und eigenständigen Lösungen. An erster Stelle steht dabei die Leistung für ein Segment. Anschliessend stellt sich die Frage, wie sich ein ergiebiger Dialog mit der Zielgruppe aufbauen und pflegen lässt.

Erst konkrete und sehr differenzierte Kundenprozesse sind häufig die Basis, auf der sich bestimmen lässt,

wo sich Schritte des Kunden wirksam beeinflussen und die Prozesse fortführen lassen.

Zudem stimmen Inhalt, Ort, Kanal und Zeit immer dann, wenn der Kunde selbst die Initiative ergreift. Es gilt mit 'Inbound-Marketing' besser mit wertvollen Kundeninitiativen umzugehen, weil hier das Marketing jedes mal trifft; ohne Streuverluste. Führende Unternehmen richten ihr Direktmarketing so ein, dass Kunden durch ihre Anfragen, Interessen, Bestellungen, Reklamationen usw. die gezielten Marketingaktionen auslösen. Zunehmend verzichten sie damit auf selbst initiierte Massenversände mit immer schlechteren Rückläufen.

Substanz heisst also, dass es nicht genügt, das Marketing für neue Segmente zu konzipieren. Die Realisierung ist weit anspruchsvoller.

6. Effizienz der Segmentierung: Zu jedem Segmentkonzept gehören zwingend die Berechnungen zu Mehrgeschäft, Mehrkosten und -ertrag im Vergleich zur bisherigen, allgemeinen Bearbeitung. Die Fokussierung auf wenige, attraktive und konkrete Segmente erlaubt es, rasche Fortschritte zu erzielen und die Wettbewerber hinter sich zu lassen.

Die Vorschläge sind kaum revolutionär, können aber den Erfolg von Segmentierungen massgeblich steigern. Schliesslich besteht auch eine wichtige Möglichkeit darin, die Kunden nicht bestimmten Gruppen zuzuordnen, sondern sie selbst wählen zu lassen. Der gleiche Kunden beschafft oft sehr unterschiedlich. Einmal geht er sehr

preisorientiert und schlank vor, weil er beispielsweise die Leistung bereits kennt. Ein anderes Mal beansprucht er umfassende Beratung und Unterstützung. Manche Unternehmen suchen deshalb nach 4-6 differenzierten Interaktionsmodellen mit Kunden, welche die Prozesse, Instrumente und Argumente in der Zusammenarbeit bestimmen (und mindestens 80% der Geschäftstransaktionen abdecken). Grundsätzlich ist es möglich, das gleiche Produkt über verschiedene Zusammenarbeitsformen mit Kunden und zu differenzierten Preisen abzusetzen. Dieser Ansatz ist anspruchsvoll, würde jedoch die bisherigen Nachteile von Segmentierungen überspringen und gleichzeitig das Wachstum für Unternehmen steigern, welche bisher undifferenziert oder sporadisch alle Leistungen für alle Kunden erbrachten.

Das Fazit

Segmentierungen bringen vielen Unternehmen nicht das, was sie versprechen. Sie sind ungeeignete Lösungen für schwache Angebote, intensiven Wettbewerb und Preiskampf, Informationsflut oder gleichgültige Kunden. Erfolgreiche Segmentierungen gehen weit über das Marketing hinaus. Erst die Leistungsvoraussetzungen ermöglichen wirtschaftliche Differenzierungen und auch Organisation, Human Resource sowie Controlling sind betroffen. Weil sich Segmentierungen verändern, gilt es auch rechtzeitig zu verändern.

Anstrengungen für ein Segment sind erst dann ergebnisbringend, wenn sie zu innovativen Lösungen führen, welche die Kunden annehmen. Kurz: Es braucht mehr Substanz mit mehr Leistung und mit mehr Inhalt für ein Segment. Dann lassen sich Wertschöpfung und Erträge steigern. Sonst genügen tatsächlich 30%-Lösungen.

von Prof. Dr. Christian Belz

ANMERKUNG PROF. BELZ
„Ich danke Daniel Schulze Lammers, Doktorand an der Universität St.Gallen, für seine wertvollen Hinweise zu diesem Beitrag.“