Kundenprozesse gemeinsam gestalten

Segmentierungen und Lösungen für Kunden stoßen an Grenzen. Es gilt, diese verbreiteten Ansätze kritisch zu durchleuchten. Auch spielen Marketing und Verkauf oft nicht wirksam zusammen.

Christian Belz

Mit Segmentierung teilen Unternehmen ihre Kunden in homogene Gruppen ein, die sich besser und wirtschaftlicher bearbeiten lassen. Dabei selektieren die Anbieter besonders attraktive Segmente und bestimmen jene Kundengruppen, für die es sich lohnt ,mehr aufzuwenden. Differenziertes Marketing ist näher beim Kunden.

Segmentierung ist ein klassisches Thema des Marketings und fehlt in keinem Lehrbuch. 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? **Abbildung 1** zeigt das Vorgehen für eine Segmentierung.

Zwei Entwicklungslinien haben sich für eine Segmentierung etabliert, wobei in der aktuellen Diskussion die zweite dominiert:

1. „Top down“ strukturieren Unternehmen ihre Kunden immer tiefer. Bei den Jugendlichen werden Szenen, Lehrlinge oder Studierende als Teilssegmente 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 selektiert. So lassen sich gefährdete Kunden identifizieren oder auch nächste, beste Produkte für Kunden bestimmen (wie das beispielsweise Amazon mit seinen Buchempfehlungen beherrscht). Unter dem Schlagwort Big Data erhoffen sich viele Unternehmen eine umfassende Transparenz. Begleitet wird dieser Ansatz durch die konkreten Analysen von Kundenprozessen, weil diese

Prof. Dr. Christian Belz

ist Ordinarius für Marketing an der Universität St. Gallen und Direktor am Institut für Marketing, www.ifm.unisg.ch.

Christian Belz
Universität St. Gallen, St. Gallen, Schweiz
E-Mail: christian.belz@unisg.ch

Abb. 1 Vorgehen zur Segmentierung

Quelle: eigene Darstellung

Kerngedanke 1

Ziel der Segmentierung ist es, die attraktiven Kunden zu bestimmen und erfolgreich zu gewinnen. Im Marketing lautet das Thema Segmentierung und im Verkauf Kundenselektion.

für den Kauf oft 50 bis 60 Schritte durchlaufen und überall abbrechen können. Es gilt die drei bis vier Stellhebel zu bestimmen, um die Kunden zu Handlungen anzustoßen, welche den Weg zum Kauf weiterführen.

In einem großen Tummelfeld wurden und werden laufend neue Segmente vorgeschlagen. Bereits in den 80er-Jahren entstanden verschiedene Lebensstil-Segmentierungen. Sie berücksichtigen Werte, Konsumschwerpunkte bis zu typischen Wohnwelten. Sie beanspruchen weit wirksamer zu sein als Kategorien nach Kundengröße oder demografischen 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 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 des Kunden 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.

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).

Herausforderung 1: Segmentierungen bewirken zu wenig

Die kritische Situation zeigte bereits eine Untersuchung in 2004 von The Economist & Marakon Associates (bei 200 Topmanagern großer US-Unternehmen): 59 Prozent der befragten Unternehmen führten in den letzten zwei Jahren ein großes Segmentierungsprojekt mit Studien durch. Nur 14 Prozent (dieser 59 Prozent) 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-Prozent-Lösungen stehen, wenn 100 Prozent möglich wären? Offensichtlich bewähren sich bestehende Ansätze ungenügend.

Kritisch an der Segmentierung sind folgende Szenarien:

- **Angebotsorientierung nach Kundenwert:** Segmentierungen und Selektion von Kunden führen oft zu angebotsorientierten Zusammenarbeitsmodellen, die sich nach dem eigenen Spielraum für mehr oder weniger attraktive Kunden richten. Die Folgerung ist häufig, dass sich für große Kunden viel Aufwand, für kleine Kunden aber nur wenig Aufwand lohnt. Mit den Bedürfnissen der Kunden hat das meist nur wenig zu tun. Key Accounts verfügen häufig über eigene Spezialisten und suchen die schlanke sowie gezielte Zusammenarbeit, während kleine Kunden an einer umfassenden Zusam-

menarbeit interessiert sind. Daran kranken manche Konzepte für Groß- und Kleinkundenmanagement systematisch. Kurz: Auch mit Segmentierungen nach Kundengröße lässt sich die Leistung für das Einkaufsportfolio des Kunden nicht optimieren.

„Manche Kunden wechseln in Beschaffungsprozessen mehrfach ihre Anforderungen, schaffen selbst die Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit nicht und die Prozesse werden langsam.“

- **Wachsendes Verhaltensrepertoire der Kunden:** Auch attraktive Kunden kaufen situativ ein. Multioptionskunden heißt das klassische Stichwort. Kundenprozesse und Einkaufspreise unterscheiden sich je nach Situation maßgeblich. Einmal kauft der Kunde schlank und schnell. Ein zweites Mal schreibt der Kunde seine Aufträge aus, er nutzt dabei seine Einkaufsmacht und steigert die Intensität des Wettbewerbs, um Leistungs- und Preisvorteile zu erreichen. Ein drittes Mal kauft der gleiche Kunde intensiv und aufwendig und nutzt das Know-how der Lieferanten umfassend oder er vertieft die Zusammenarbeit sehr gezielt nach eigenem Bedarf. Flankiert wird diese Entwicklung durch eine wachsende Vielfalt von Ansprüchen des Kunden, welche ihrerseits die Vielfalt von Produkten und Services bewirkt. Wohl deshalb verästeln Unternehmen ihre Segmente und Kundengruppen immer feiner.

- **Einfache und umständliche Kunden:** Zwar kaufen Kunden nicht konsequent gleichförmig ein, es gibt jedoch Extreme, weil manche Kunden nahezu immer schlank beschaffen und andere laufend Zusatzaufwendungen von Lieferanten verlangen. Manche Kunden wechseln in Beschaffungsprozessen mehrfach ihre Anforderungen, schaffen selbst die Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit nicht und die Prozesse werden langsam bis endlos. Damit werden manche Kunden systematisch unrentabel. Unternehmen bemerken diese Verzerrungen zu wenig, wenn sie ihren Aufwand nicht kunden- und auftragsbezogen erfassen. Ohne Kundenrentabilität lässt sich beispielsweise das Lösungsgeschäft nicht sinnvoll steuern. Zudem neigen Anbieter bei großen Vorinvestitionen für Kunden dazu, noch größere Anstrengungen nachzuschieben; entweder durch Zusatzleistungen oder Zugeständnisse. Wohl deshalb werden die Gewinner von Kundenaufträgen, letztlich oft zum Verlierer.

Schließlich schöpfen Unternehmen die Möglichkeiten einer Segmentierung oft nicht aus und scheitern beispielsweise daran, dass Marketingansätze vom Vertrieb nicht akzeptiert und weitergeführt werden (siehe Herausforderung 3). Die Anbieter konzentrieren sich auch auf die gleichen, besonders attraktiven Segmente und liefern sich hier einen intensiven Wettbewerb, damit büßen sie einen Teil ihrer Attraktivität wieder ein.

Zusammenfassung

- Herkömmliche Segmentierungen sind kritisch.
- Herkömmliche Lösungsansätze für Kunden sind kritisch.
- Differenzierte Interaktionsmodelle mit Kunden und Kundenprozessorientierung sind relevante Ansätze, um die Grenzen zu durchbrechen.

Kerngedanke 2

Segmentierungen bewirken meist zu wenig. Sie entsprechen dem wachsenden Verhaltensrepertoire der Kunden selten. Nutzensegmentierung ist deshalb ein wirksamer Ansatz.

Herausforderung 2: Lösungen für Kunden stoßen an Grenzen

Besonders im B2B-Bereich konzentrieren sich viele Anbieter mit Lösungen darauf, den Mehrwert für Kunden zu steigern und umfassend zu ihrem Erfolg beizutragen. Die Produkte werden mit Know-how und Services begleitet. Die Industrie wird zum Dienstleister. Damit lässt sich das Unternehmen im Vergleich zu kostengünstigen Wettberbern profilieren und die Wertschöpfung steigern und die Margen der erfolgreichen Services sind oft weit höher als im Produktgeschäft. Typisch sind Ansätze, die den ganzen Lebenszyklus der Leistungen bei Kunden optimieren und sich von den Einkaufspreisen auf die Gesamtwirtschaftlichkeit der Kunden verlagern.

Strategien zum Solution-Provider sind verbreitet. Kritisch ist dabei aber häufig:

- **Omnipräsentes Lösungsgeschäft:** Sehr viele Anbieter in einem Markt reden und schreiben über Lösungen. Für Kunden lassen sich die Unterschiede zwischen Schein und Sein oder zwischen leeren Behauptungen und Professionalität schwierig beurteilen. Manche Lösungen bestehen nur in Konzepten und schönen Prospekten oder Websites. Zudem lässt sich das Lösungsgeschäft schlecht abgrenzen. Gibt es beispielsweise ein Nichtlösungsgeschäft? Bieten nicht gerade Billiganbieter besonders einfache und klare Lösungen für Kunden?

„Auch mit Segmentierungen nach Kundengröße lässt sich die Leistung für das Einkaufsportfolio des Kunden nicht optimieren.“

- **Wachsende Komplexität:** Durch umfassende Leistungen steigt die Zahl der Produkte und Services und damit die Komplexität der anbietenden Unternehmen. Diese Komplexität steigert den Aufwand und zersplittert das Engagement für Kunden. Wichtige und unwichtige Leistungen werden im Gleichschritt mit Wettbewerbern durchschnittlich verbessert und die Unternehmen verlieren den Fokus auf die entscheidenden Wettbewerbsvorteile. Ein erster Schritt kann mindestens darin bestehen, neue Services ähnlich kritisch aufzunehmen wie neue Produkte und bestehende Servicesortimente zu bereinigen. Auch eine Industrialisierung der Services mit Standardisierung und Kostensenkung entschärft diese Problematik.
- **Selektive Nutzung von Lösungsbausteinen:** Zwar strukturieren Unternehmen ihre umfassenden Leistungen für Kunden, aber viele ihrer Services werden nur vereinzelt oder mindestens ungenügend durch Kunden genutzt. Die breite Leistungsfähigkeit des Unternehmens wird kommuniziert, entspricht aber nicht der konkreten Zusammenarbeit mit einzelnen Kunden bei spezifischen Aufträgen. Viele Services werden benannt, aber sie lassen sich in Unternehmen nicht effizient erbringen. Kurz: Aus der möglichen Maximal-Zusammenarbeit wählt der Kunde sehr selektiv, gleichzeitig wuchern aber die Servicesortimente der Anbieter.

- **Mangelnde Zahlungsbereitschaft:** Zusätzliche Leistungen werden durch Kunden häufig gefordert und gerne beansprucht, aber durch einen steigenden Preisdruck kaum mehr vergütet.
- **Verzerrungen durch Mischrechnungen:** Manche Unternehmen bieten ein breites Spektrum von Leistungen in der Zusammenarbeit mit Kunden an. Sie arbeiten mit einer Mischrechnung zwischen Kunden, die viel und wenig Aufwand erfordern und mit einer Mischrechnung bei einzelnen Kunden, die manche Aufträge schlank und andere aufwendig abwickeln.

Die Mischrechnungen werden dann gefährlich, wenn Unternehmen die Preise nicht entsprechend differenzieren können. Damit subventionieren schlanke Kunden oder Aufträge die aufwendigen. Manche Unternehmen kaprizieren sich mehr und mehr auf besonders aufwendige Kunden und Sonderfälle, bei welchen der Aufwand und der Ertrag nicht mehr im vernünftigen Verhältnis stehen. Die Anbieter verlieren damit schrittweise ihre Wettbewerbsfähigkeit für ein schlankes Geschäft. Überleistungen machen den Anbieter auch in Preisverhandlungen verletzlich, weil Kunden für ungenutzte Leistungen gezielte und hohe Preisermäßigungen durchsetzen.

Lösungen sollen sich nicht am Bedarf der Durchschnittskunden ausrichten und optimieren. Es ist wichtig, die aufgezeigten Verzerrungen quantitativ abzuschätzen, um das Optimierungspotenzial mindestens grob zu bestimmen. Lösungen lassen sich zudem oft erst konzipieren und realisieren, wenn sie auf eine besondere Kundengruppe zielen. Damit schließt sich der Kreis zur Segmentierung. Gefährlich ist es übrigens für Anbieter, angestrebte Kunden und Leistungen gleichzeitig zu erweitern.

Wie lässt sich feststellen, ob ein Unternehmen in diesem Bereich Handlungsbedarf hat? Grundlage sind fundierte Analysen über das Verhaltensrepertoire oder differenzierte Beschaffungsstrategien des Kunden; die Geschäftsmodelle im Markt, die besonders wachsen; den Verlust der Wettbewerbsfähigkeit in Angeboten, die das Unternehmen aktiv verfolgt; Mischrechnungen sowie den Aufwand und Ertrag nach Kunden.

Herausforderung 3: Marketing und Vertrieb spielen nicht zusammen

Das Marketing stößt schrittweise vom generellen Marketing zu Segmenten und Zielgruppen vor. Der Vertrieb startet demgegenüber mit dem individuellen Kundenkontakt, für ihn bedeutet die Segmentierung eine Standardisierung. Dieser unterschiedliche Ausgangspunkt begründet manche Konflikte. Während Marketing mit einem Segmentansatz versucht, ganze Gruppen von Kunden anzuziehen, legt der Verkauf auch konkret fest, welche Kunden er wann und mit welchen Inhalten besucht. Dabei spielen Kundenzahl und Verkaufsressourcen eine prägende Rolle.

Typisch zeigt sich der Konflikt etwa im Lead Management. Das Marketing erfasst mit akribischen Methoden des analytischen Customer Relationship Managements die attraktiven Kunden und lanciert dazu flächendecken-

Kerngedanke 3

Mit Solution Strategien positionieren sich manche Anbieter zu einseitig und überlassen große Teile dem Wettbewerb. Unternehmen müssen lernen, gleichzeitig schlank und extensiv mit Kunden zusammenzuarbeiten.

Kerngedanke 4

Die aktuelle Diskussion konzentriert sich auf das konkrete Kundenverhalten und Kundenprozesse.

de Aktionen. Sie sind überzeugt, dem Verkauf die attraktiven Kundenkontakte, ja Rosinen der Marktbearbeitung zu liefern. Sie erkennen nur die Schwierigkeit, dass sich der Verkauf nur in seiner Komfortzone mit eingespielten Kundenkontakten bewegt. Die gleichen Kontakte bewertet der Verkauf nicht selten als Schrott, weil diese potenziellen Kunden noch nicht zum Kauf bereit oder nur mit viel Aufwand zum Kauf geführt werden können. Wenn sie selbst mehr Ressourcen hätten, wüssten sie besser, bei welchen Kunden sie rasch zu neuen Abschlüssen kämen. Wenn das Marketing zudem die vernachlässigten und kleinen Kunden direkt und online bearbeiten wollen, wehren sie sich dagegen, diese Kunden abzugeben.

Diese Analyse der Herausforderungen weist bereits auf mögliche Lösungen. Zusammenfassend sind mindestens drei Ansätze zu prüfen.

Lösung 1: Pragmatische Segmentierung

Zwischen den differenzierten Vorschlägen der Forschung für ein Segmentmarketing und den Lösungen in Unternehmen klafft eine große Lücke. In der Praxis bewähren sich nur pragmatische, robuste und einfache Segmentierungen. So wird ein Schreiner kaum zum Anwalt oder umgekehrt und eine Segmentierung nach Branche kann beispielsweise für den Informatikanbieter ergiebig sein. Bewährt sind 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 orientieren.

Erfolgreiche Segmentierungen sind selektiv. Besonders Marktführer oder breite Anbieter versuchen oft, den Gesamtmarkt aufzuteilen. Es geht jedoch darum, die Ressourcen auf attraktive Segmente zu konzentrieren und den Rest wie gehabt fortzuführen. Angestrebt ist ein Wachstum in ausgewählten Segmenten. Es genügt nicht, wenn gewisse Segmente (etwa der Senioren), einfach groß sind. Das erreichbare Delta zwischen generellem und segmentiertem Vorgehen steht im Fokus.

In der Praxis bewähren sich nur Segmentierungen, bei denen sich relevante und spezifische Vorteile für den Kunden entwickeln und umsetzen lassen. Es nützt nichts, das Marketing laufend mehr zu verästeln (und Kunden aus verschiedenen Segmenten abzubilden), wenn die Leistung nicht stimmt.

Lösung 2: Nutzensegmentierung und differenzierte Zusammenarbeit mit Kunden

Seit jeher gibt es Anbieter, die einen klaren Kundennutzen bieten und ihre Spielregeln der Zusammenarbeit mit Kunden eng definieren. Beispiele finden sich oft bei spezialisierten Internetanbietern. Der Kunde weiß damit, in welchen Situationen diese Lieferanten für ihn passen. Aus dem Bereich der Konsumgüter ist etwa „McDonald's for Everyone“ bekannt. Das profilierte Essangebot passt für Kinder, Jugendliche bis Senioren oder für Geschäftsleute und Geburtstagsfeste. Während sich früher das Unternehmen auf Jugendliche konzentrierte, kommt inzwischen die Verzehrsituation im

McDonald's für nahezu alle Konsumenten in Frage. Ebenso ist die Uhr Swatch für alle Bevölkerungsgruppen attraktiv. Solche Beispiele zeigen, dass ein innovativer und klarer Nutzen eines Unternehmens mehrheitsfähig und damit besonders erfolgreich werden kann. Swatch versuchte, nicht in einem Segment vorzudringen, sondern erweiterte durch den Accessoire-Ansatz sogar den Markt. Um erfolgreich zu wachsen, ist es möglich, die Zahl der Kundensituationen für klare Nutzenangebote zu steigern. Mit aller Konsequenz wird der definierte Nutzen des Angebotes vermarktet. Im vorstehenden Beispiel von McDonald's bewegt sich auch McCoffee im definierten Nutzenbereich für Kunden, erweitert aber das Geschäft.

„Zwar strukturieren Unternehmen ihre umfassenden Leistungen für Kunden, aber viele ihrer Services werden nur vereinzelt oder mindestens ungenügend durch Kunden genutzt.“

Dieses Wachstum ist jedoch begrenzt und durch die Menge der angebotenen Situation für Kunden und Konkurrenzangebote bestimmt. Bedrängt sind beispielsweise häufig Unternehmen mit einer innovativen und hochwertigen Positionierung. Sie stehen in Konkurrenz mit einer wachsenden Zahl von Wettbewerbern in ihrem angestammten Bereich, während gleichzeitig die erfahrenen Kunden die hochwertige Unterstützung immer weniger beanspruchen. Beispiel war Hewlett Packard, welcher sich von einer hochwertigen Position auch in ein schlankes Volumengeschäft entwickeln musste.

Attraktiv kann es sein, die Aktivität des Unternehmens vom bestehenden auf weitere Nutzenangebote auszudehnen, die Zusammenarbeit mit Kunden zu ergänzen und zu differenzieren. Der Box Mover erweitert das Geschäft durch Mehrwertangebote oder der Lösungsanbieter erschließt parallel auch das Volumengeschäft.

Dabei wird es aber anspruchsvoller, mit ganz verschiedenen Nutzenkonzepten wirksam umzugehen, kompetent und glaubwürdig zu sein. Unterschiedliche Zusammenarbeitsmodelle werden auch verschieden vermarktet, beispielsweise vom Verkauf der Geräte bis zum Fleetmanagement bei Hilti (FL-Schaan) oder von klassischen Gebäudesanierungen bis zum Performance Contracting von Siemens Building Technologies (CH-Zug und DE). Bucher Emhart Glas (CH-Cham), ein führender Produzent von Glasverpackungsmaschinen, definierte das Vorgehen, um mit Großkunden schlank oder extensiv zusammenzuarbeiten. Typisch auch das Beispiel des Schraubenhändlers Bossard (CH-Zug). Als Lieferant für verschiedenste Industrien bietet das Unternehmen drei Zusammenarbeitsmodelle. Erstens kann Bossard der schlanke Lieferant für Verbindungsteile weltweit und in durchgängiger Qualität sein. Zweitens ist Bossard möglicher Partner für innovative sowie rationellere Verbindungslösungen der Kunden und senkt damit deren Produktionskosten. Drittens optimiert Bossard die Kleinteile-Beschaffung und -Logistik der Kunden ganzheitlich, steigert damit die Pro-

Handlungsempfehlungen

- Stellen Sie Ihre Segmentierung auf den Prüfstand.
- Stellen Sie Ihre Premium- und Lösungsstrategie auf den Prüfstand.
- Entwickeln Sie verschiedene Stufen der Zusammenarbeitsintensität mit Kunden, die auch wirtschaftlich Sinn ergeben.
- Richten Sie Marketing und Vertrieb gemeinsam auf reale Kundenprozesse.

duktivität und senkt die Lagerbestände des Kunden. Die Modelle werden auch bei den gleichen Kunden in unterschiedlicher Abfolge eingesetzt. BASF lancierte weltweit und spartenübergreifend sechs verschiedene Interaktionsmodelle. Die Zusammenarbeit reicht vom ersten Modell des Transactional Suppliers bis zum sechsten Modell eines Value Chain Integrators. Ziel ist es dabei, in jeder Zusammenarbeitsform ähnlich rentabel vorzugehen. Oder man stelle sich nochmals McDonald's vor, welcher versuchen würde, jeweils im ersten Stock der Restaurants kleine Gourmet-Tempel einzurichten und eine Kette mit gutbürgerlicher Landesküche zu lancieren. Das deutet die großen Herausforderungen an.

Trotz hoher Ansprüche und Risiken bleibt die Tatsache bestehen, dass manche Unternehmen mit ihren bestehenden Positionen oder Nutzenangeboten an ihre Grenzen stoßen und erweitern müssen oder wollen. Sowohl Hersteller und Distributoren als auch Kunden erweitern ihre Verkaufs- und Einkaufsformen. Wer sich nur auf ein Modell der Zusammenarbeit stützt, überlässt den Rest der Konkurrenz.

„Im Extremfall wird das gleiche Produkt mit verschiedenen Zusammenarbeitsmodellen und Preisen verkauft.“

Differenzierte Zusammenarbeitsmodelle sind ein wirksames Mittel, um die aufgezeigten Grenzen in Segmentierungen und Lösungsgeschäft zu überwinden. Im Extremfall wird das gleiche Produkt mit verschiedenen Zusammenarbeitsmodellen und Preisen verkauft. In diese Richtung weisen bereits zahlreiche Lösungen der Praxis mit Servicelevels oder mit modularen Angeboten für Kunden im Service- und Know-how-Bereich. Generell ist Modularisierung von Produkten und Services der Ansatz, um wirtschaftlich mit einer wachsenden Vielfalt umzugehen.

Dabei kann der Außendienst (unterstützt durch die Kommunikation) die passenden Zusammenarbeitsmodelle verkaufen oder der Kunde wählt selbst aus und segmentiert sich damit auch situativ selbst. Die Modelle gilt es auch konsequent umzusetzen, denn viele Anbieter nutzen ihr Serviceportfolio für Kunden sehr opportunistisch. Erfahrungen zeigen auch, dass Kunden bei einer Wahl aus verschiedenen Modellen rasch überfordert sind, sich nicht genügend auf differenzierte Modelle einlassen oder ihre Möglichkeiten ausnutzen, indem sie sich opportunistisch zwischen den schlanken und intensiven Modellen hin- und her bewegen, um mehr Leistung für schlanke Preise zu erhalten. Das Wahl- und Einkaufsverhalten der Kunden ist für den Erfolg kritisch.

Lösung 3: Leads und Verkaufsressourcen abstimmen

Die Segmentierungen werden vom Verkauf umgesetzt oder auch nicht. Eine enge Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb für neue Segmentierungen entscheidet über den Erfolg. Erleichtert wird der Ansatz, wenn mindes-

tens der Verkauf auf Segmente spezialisiert wird oder Unternehmen schrittweise eine Kundenorganisation aufbauen und damit mehr Wertschöpfung im Unternehmen nach Kundensegmenten spezialisieren. Profitiert der Verkauf vom Umsatz online oder von weiteren Kanälen, stützen seine Incentives, dass er Kunden abgibt oder sogar dem Kunden neue Kanäle verkauft.

Entscheidend ist es gleichzeitig, dass die Leads des Marketings sorgfältig mit den Ressourcen des Verkaufs abgestimmt werden. Greifen Verkäufer die eingeleiteten Aktionen bei Kunden erst mit einer Verzögerung von 14 Tagen auf, so verpufft die Wirkung.

Grundsätzlich werden Kundenprozesse in Marketing und Vertrieb immer wichtiger. Beide haben die Aufgabe, den Kunden auf seinem langen Weg mit vielen Alternativen oder Abbrüchen zum Kauf zu führen. Dabei geht es nicht um die oberflächlichen Diskussionen um Touch Points, Sales Funnel, Customer Journey oder Customer Experience. Es gilt, die konkreten Schritte der Kunden zum Kauf sorgfältig zu analysieren, um die Stellhebel zu bestimmen, bei welchen sich der Kunde zu weiteren Handlungen anregen lässt. Es geht nicht darum den Kunden zu gefallen, sondern ihm immer wieder einen Schubs in Richtung Kauf zu geben. Dem Kunden gefällt nämlich vieles, nur tut er nichts.

Fazit

Klassische Ansätze für Segmentierungen und Kundenlösungen sind vielschichtig und plausibel. Sie haben aber auch eine dunkle oder kritische Seite. Lösungen erkennen wir im Bereich einer pragmatischen und selektiven Segmentierung, differenzierter Zusammenarbeit (von schlank bis extensiv) mit Kunden. Marketing und Verkauf müssen die Ansätze gemeinsam entwickeln und umsetzen. Reale Kundenprozesse zu gestalten, ist die gemeinsame Aufgabe.

a Zusätzlicher Verlagsservice für Abonnenten von „Springer für Professionals | Vertrieb“

Zum Thema **Segmentierungsansätze**

Suche

finden Sie unter www.springerprofessional.de 124 Beiträge, davon 5 im Fachgebiet Vertrieb

Stand: Juni 2015

Medium

- ☐ Online-Artikel (1)
- ☐ Zeitschriftenartikel (11)
- ☐ Buch (1)
- ☐ Buchkapitel (111)

Sprache

- ☐ Deutsch (123)
- ☐ Englisch (1)

Von der Verlagsredaktion empfohlen

Skibicki, K., Mühlenbeck, F.: Digital Immigrants und Digital Natives – Neue Evolutionsformen der Spezies „Kunde“, in: Halfmann, M. (Hrsg.): Zielgruppen im Konsumentenmarketing, Wiesbaden 2014, S. 163-176, www.springerprofessional.de/4893458

Bongaerts, R., Krämer, A.: Value-to-Value-Segmentierung im Vertrieb, in: Sales Management Review Nr. 6/2014, Wiesbaden 2014, S. 46-56, www.springerprofessional.de/5537560