

Viele Konsumgüterunternehmen registrieren, dass Massenmarketing an Wirkung verliert. Segmentierung der Konsumenten lautet das Gebot. Damit das Bemühen nicht teuer wird und nutzlos bleibt, sollten sich Marketingmanager an sechs Regeln halten, die McKinsey aus den Erfahrungen vieler Segmentierungsprojekte abgeleitet hat.

Die sechs goldenen Regeln der Segmentierung

Von
Ansgar Hölscher,
Jesko Perrey und
Yvonne Staack

Früher war Marketing einfach. »Gute Produkte verkaufen sich von selbst«, hieß es zu Wirtschaftswunderzeiten in vielen Konsumgüterunternehmen, bekannt machten sie ihre Marken über klassisches Massenmarketing. Heute ist die Kundenansprache komplizierter: Durch die Menge der Marken, Produkte und Kanäle sowie durch den verstärkten Kampf um den Kunden wächst der Druck. Immer häufiger ist der Konsument überfordert, die Loyalität bleibt auf der Strecke: Zwei von drei Kunden, so die Fachzeitschrift *Horizont*, zählen sich heute zu den »Markenwechslern«. Unter diesen Bedingungen haben neue Produkte schlechte Chancen: Waren Anfang der 90er-Jahre von 100 neu eingeführten Produkten nach zwei Jahren noch 33 Prozent auf dem Markt, schaffen das heute nur 3 Prozent. Gerade universelle Nutzenversprechen erreichen immer weniger Kunden.

Die Marketingprofession reagierte darauf mit der Segmentierung der Zielgruppen. Kundenverständnis galt nun als Schlüssel zum Erfolg und Segmentierung wiederum als systematisiertes Kundenverständnis und damit als nichts anderes als eine Wertschöpfungs-Landkarte für die zunehmend unübersichtliche Marketingwelt. Immer feinere Segmente definierten die Manager, bis hin zur Maßanfertigung von Produkten für einen einzigen Kunden. Doch trotz aller Fortschritte in der Informationsverarbeitung und Logistik kann One-to-One-Marketing nicht die Antwort sein, schon gar nicht in der Konsumgüterindustrie,

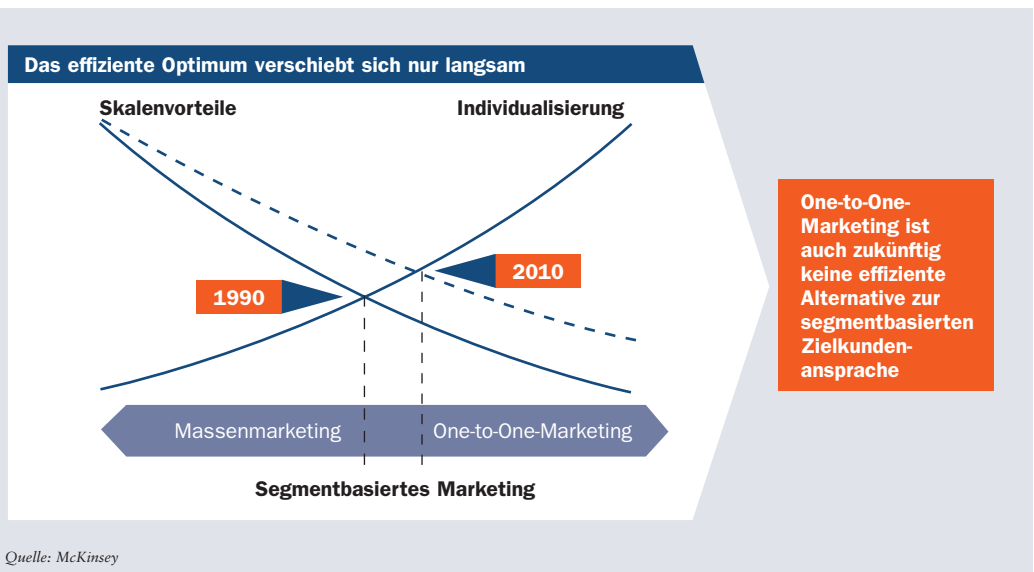
die auf hohe Stückzahlen angewiesen ist. Selbst Pioniere der Individualisierung wie *Dell Computers* erkennen die Grenzen der Maßanfertigung und drängen nun in die Supermärkte. Auf welches Pferd soll man also setzen, auf welche Produkte und Kundengruppen die begrenzten Marketingmittel konzentrieren?

Richtig verstandene Segmentierung hilft, die Profitabilität des Marketings zu sichern. In Zukunft wird sie zum Dreh- und Angelpunkt bei der Suche nach der profitabelsten Position zwischen Maßarbeit und Massenmarkt (*Grafik 1*). Die grundsätzliche Einsicht fällt im Management leicht, doch es kommt auf die Umsetzung an. So sagen denn auch fast 90 Prozent aller Führungskräfte, ihr Unternehmen segmentiere seine Kunden. Aber nur diejenigen, die ihre Segmentierung auf Marktumfeld und Unternehmen zuschneiden, erzielen damit Wachstumsraten weit über dem Marktdurchschnitt. *PepsiCo* zum Beispiel hat mit Hilfe einer bedürfnisbasierten Endverbraucher-Segmentierung ein bisher unversorgtes Segment entdeckt: figurbewusste junge Männer, die sich aber scheuen, zu einem »Mädchengetränk« wie *DietPepsi* zu greifen. Das gezielt für dieses Segment entwickelte Produkt *PepsiMax* war daraufhin die am schnellsten wachsende zuckerfreie Limonade in Großbritannien.

Segmentierungsziel Schublade?

Warum hört man so viele Klagen über nutzlose Segmentierungen, die teuer bezahlt werden und trotzdem als unverständlich, schlecht kommunizierbar oder nicht handlungsrelevant in der Schublade landen?

1 Sweet Spot: Segmentierung hilft, die Balance zu finden



Am Mangel an Daten oder deren Analyse kann es nicht liegen. Kaum ein Teilbereich der Erhebung und Analyse von Kundendaten hat in den letzten 20 Jahren so viel Aufmerksamkeit von Wissenschaftlern, Beratern und Praktikern erfahren wie die Segmentierung. Woran hapert es also, weshalb enttäuschen die Ergebnisse der Segmentierungen so häufig? Marketingführungskräfte stellen eine ebenso klare wie selbstkritische Diagnose: In Wirklichkeit sind ihre Probleme hausgemacht. Der Segmentierungserfolg hängt laut Umfragen vorrangig von Zielsetzung und Ergebnisverankerung und nur zu einem geringen Teil von Marktforschung und Modellierung ab. In der Vergangenheit haben allzu viele Marketingleiter die Segmentierung trotzdem delegiert. Die Folge: Es wurde vielfach am Ziel vorbeisegmentiert oder, noch schlimmer, erst gar kein klares Ziel formuliert.

Zumindest die Zielsetzung ist Chefsache

Wer sich klarmacht, wie viele strategische Grundsatzentscheidungen im Rahmen eines Segmentierungsprojekts fallen, wird zumindest die Zielsetzungsphase beim nächsten Mal zur Chefsache machen. Wer vorher nicht klärt, wozu eine Segmentierung dienen soll, bekommt keine handlungsrelevante Lösung. Schließlich hat jeder Nutzer bei der Segmentierung eigene Ziele vor Augen: Der Vorstandsvorsitzende fragt sich, in welchen Produktkategorien die größten Wachstumsmöglichkeiten liegen. Der Brand Manager kämpft um die globale Positionierung der Marke. Der Produktentwickler braucht eine Vorgabe, welche Inhaltsstoffe einer Tagescreme beim Verbraucher ankommen. Der Mediaplaner fragt seinen Ansprechpartner in der Agentur, wo er inserieren soll.

In der Planungsphase drohen gefährliche Missverständnisse: Auch wo es scheinbar nur um analytische Details geht, werden oft strategische Weichen gestellt.

Da aber nicht jede Agentur und nicht jeder Marktforscher die Sprache des Managements spricht, kommt es gerade in der Planungsphase der Segmentierung häufig zu Missverständnissen. Auch wo es scheinbar nur um analytische Details geht, werden oft schon strategische Weichen gestellt. Hier drei Beispiele für solche Entscheidungen, die auf den ersten Blick analytisch scheinen, tatsächlich aber strategischen Zündstoff bergen:

► *Welche Segmentierungsmerkmale soll ich verwenden: Demografie, Verhalten, Einstellungen, Kaufsituationen oder konkrete Produktbedürfnisse?* Dahinter steht die Frage, wozu die Segmentierung hauptsächlich verwendet werden soll. Die Steuerung des Markenportfolios stellt andere Anforderungen als eine Produkt- oder Kanalstrategie. Außerdem müssen die gewählten Segmentierungsmerkmale nachvollziehbare Kundengruppen definieren, auf deren Bedürfnisse sich das ganze Unternehmen einschwören lässt.

► *Wie soll die Stichprobe beschaffen sein?* Die Antwort hängt davon ab, wo das Management die größten Wachstumschancen für sein Geschäft sieht und wie folglich der Markt definiert wird: holistisch, zum Beispiel »Motorfahrzeuge«? Breit, zum Beispiel »Pkw«? Oder eng, zum Beispiel »Sportwagen«?

► *Wie soll die Segmentierungsstruktur aussehen?* Ob das Unternehmen eine oder mehrere Segmentierungen braucht, hängt davon ab, wie viele verschiedene Geschäftsfelder es bezüglich der Kundenbedürfnisse bearbeitet und wer im Unternehmen auf welche Segmentierungsergebnisse angewiesen ist.

Werden diese Fragen rechtzeitig beantwortet, erhöht sich die Handlungsrelevanz der resultierenden Segmentierung dramatisch. Sie vertieft das Verständnis des relevanten Marktes und der Bandbreite der Kundenbedürfnisse. Der Elektronik-Einzelhändler *BestBuy* ist sogar so weit gegangen, nicht nur Markenpositionierung und Produktsortiment, sondern sein gesamtes Filialsystem an seiner nutzenbasierten Segmentierung auszurichten. Für den technisch versierten, produktorientierten und anspruchsvollen Kunden gibt es inzwischen ebenso eigene Läden oder Shop-in-Shop-Lösungen wie für eher technikferne

2 Hauptelemente der drei Segmentierungsphasen

Erfolgreiche Segmentierungen entstehen in einem moderierten Prozess

	Definition von Zielen/ Rahmenbedingungen	Marktforschung und Analyse	Implementierung der Ergebnisse
Haupt- elemente	<ul style="list-style-type: none"> ► Verzahnung mit Strategie und Geschäftszielen ► Workshops zur Definition der Segmentierungsziele ► Koordination der Interessen direkter und indirekter Segmentierungsnutzer ► Ressourcenplanung 	<ul style="list-style-type: none"> ► Vorbereitung der Marktforschung (Stichprobe, Fragebogen, Methode) ► Auswahl und Steuerung von Instituten/Agenturen ► Datenanalyse und Ergebnisaufbereitung 	<ul style="list-style-type: none"> ► Entwicklung segmentspezifischer Marketingpläne ► Planung der Kommunikation gegenüber Mitarbeitern und Vertragspartnern ► Pilotierung der Ergebnisumsetzung
Haupt- ansprech- partner	<ul style="list-style-type: none"> ► CEO ► CMO ► Zukünftiger Hauptnutzer 	<ul style="list-style-type: none"> ► Marktforschungsabteilung ► Zukünftiger Hauptnutzer 	<ul style="list-style-type: none"> ► CMO ► Marken-/Produktmanager ► Vertrieb

Quelle: McKinsey

Käufer, für die das einfache und bequeme Einkaufserlebnis im Vordergrund steht. Ergebnis: eine Steigerung der Flächenproduktivität um sechs Prozent. Das Beispiel belegt die These, dass es sich lohnt, zu Beginn ein paar Tage in die Beantwortung der Grundsatzfragen zu investieren (*Grafik 2, vorige Seite*).

Segmentierung nach Maß: sechs Erfolgsfaktoren

Patentrezepte gibt es nicht: Eine einzige Segmentierungslösung für alle ist schon wegen der Unterschiedlichkeit von Branchen, Märkten und Unternehmensstrukturen unmöglich. Gelungene Segmentierungen entspringen deswegen nicht einem Standardprogramm, sondern entstehen in einem moderierten Prozess von der Erarbeitung der Ziele und Rahmenbedingungen über Marktforschung und Datenanalyse bis zur Zielsegmentauswahl und Ableitung von Marketingplänen. Im Zentrum steht immer die Verbindung von faktenbasiertem Kundenverständnis und betriebswirtschaftlicher Weitsicht, um die vielversprechendsten neuen Zielgruppen, Produkte, Positionierungen und Kanäle zu erkennen und zu erschließen. In der Beratungspraxis haben sich im Laufe von mehreren hundert Segmentierungsprojekten sechs Erfolgsfaktoren herauskristallisiert. Diese haben in den unterschiedlichsten Situationen ihre Gültigkeit bewiesen und dienen als Leitlinien bei der Erarbeitung der jeweiligen »Segmentierung nach Maß«:

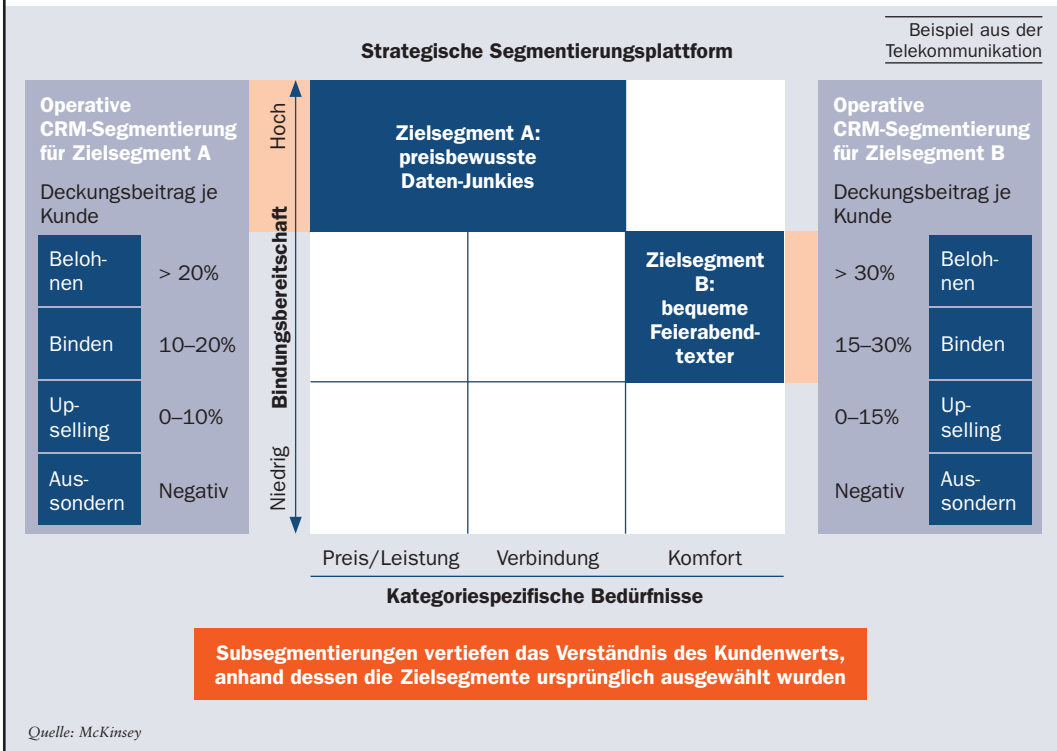
Erfolgreiche Segmentierungen sind immer maßgeschneidert und abgestimmt auf die wichtigsten Unternehmensziele. Daher darf es nur eine strategische Segmentierung geben.

Fokus. Jede Produktkategorie braucht eine, und wirklich nur eine einzige, strategische Segmentierung als Basis für das Nutzenversprechen der Marke. Die wesentlichen Ziele einer strategischen Segmentierung sind Markensteuerung, Produkt- und Kanalstrategie. Wenn es davon mehr als eine gibt, entsteht Verwirrung. Manche Unternehmen haben nur eine Hauptproduktkategorie und sollten folglich nur eine strategische

Segmentierung haben, während es in einem Konglomerat davon leicht ein Dutzend geben kann. Eine Hauptproduktkategorie definiert sich nach folgenden Kriterien: ökonomisch relevant, ähnliche Bedürfnisse in allen Subkategorien, andere Bedürfnisse als in benachbarten Kategorien und hinreichende Freiheitsgrade bei der Angebotsgestaltung. Beispiel »Weiße Ware«: Während »Hausgeräte« als Kategorie hinsichtlich der Kundenbedürfnisse zu inhomogen und »Toplader-Waschmaschinen« oder »Mixer« zu speziell sind, verdienen die Zwischenebenen »Waschmaschinen und Trockner« oder »Küchengeräte« jeweils eigene Nutzenversprechen und damit, als deren Basis, strategische Segmentierungen.

Klare Struktur. Untergeordnete operative Segmentierungen sind zulässig, sofern sie mit der strategischen Segmentierung kompatibel

3 Integration von strategischer Segmentierung und operativen Segmentierungen



sind. Customer-Relationship-Management und Mediaplanung sind auf mehr Details oder höhere Auflösung angewiesen, als die strategische Segmentierung bieten kann. Operative Segmentierungen sollten idealerweise in die strategische Segmentierung überführbar sein, also Untersegmentierungen ausgewählter Zielsegmente darstellen (Grafik 3).

Bedürfnisbasierte Segmentbildung. Demografie und Verhalten reichen für die Entwicklung des Nutzenversprechens nicht aus. Das bevorzugte segmentbildende Merkmal sind Bedürfnisse, weil nur sie die Gründe des Kundenverhaltens erfassen. Alter und Kauf- oder Mediennutzungsverhalten beschreiben den Kunden zwar, erklären aber nicht seine Entscheidungsgrundlage und eignen sich folglich nicht zur Beantwortung strategischer Fragen. Bedürfnisse müssen im Verwendungs- und Kaufkontext gesehen werden.

Handlungsorientierung. Strategische Segmentierungen sind auch ohne direkte Adressierbarkeit der Segmentmitglieder handlungsleitend. Ziel der strategischen Segmentierung ist die Entwicklung eines überlegenen Nutzenversprechens. Nur in Ausnahmefällen hängt der

4 Segmentierungs-Checkliste

Leistungsumfang zeitgemäßer strategischer Segmentierungen



Sind die Zielgruppen klar und trennscharf definiert?



Differenziert die Beschreibung der Kundenbedürfnisse nach Kauf- und Nutzungssituationen?



Ist die Lösung mit überschaubarem Aufwand reproduzierbar und stabil hinsichtlich Anzahl, Größe und Homogenität der Segmente?



Sind die Segmente, insbesondere die gewählten Zielgruppen, anhand ihres Ertragspotenzials priorisiert?



Eignet sich die Segmentierung als Grundlage für Marketingpläne und Erfolgsmessung?

Quelle: McKinsey

Markterfolg davon ab, die Segmentmitglieder direkt ansprechen zu können. Oft lässt sich die Handlungsrelevanz schon durch die Differenzierung der Kundenbedürfnisse nach verschiedenen Kauf- oder Nutzungssituationen erhöhen. Beispiel Bier: Eine osteuropäische Großbrauerei hat unlängst mit Hilfe einer nutzenbasierten Segmentierung durch Optimierung von Markenpositionierung und Marktkommunikation ihren Umsatz zweistellig gesteigert, und das bei reduziertem Marketingbudget. Segmentbildende Variablen waren dabei gerade nicht Mediennutzung oder Demografie, sondern Erwartungen an das Produkt Bier (Anregung, Prestige, Geschmack) in verschiedenen Trinksituationen (allein zu Hause, in privater Gesellschaft, in einer Bar). Die Segmentierung hat ihre Wirkung nicht auf Grund direkter Ansprache, sondern dank höherer Relevanz von Marke, Nutzenversprechen und Botschaft entfaltet.

Globaler Ansatz. Globale Marken erfordern globale Segmentierungen. Die Synergien, die aus einer einheitlichen Basis für die weltweite Markensteuerung erwachsen, wiegen die Nachteile geringerer lokaler Trennschärfe leicht auf. Innerhalb einer einzelnen Industrie sind die regionalen Unterschiede der Grundbedürfnisse ohnehin schwächer ausgeprägt als vielfach angenommen.

Verankerung im Planungsprozess. Die Segmentierung kann noch so gut sein: Wenn sie keine Verhaltensänderung herbeiführt, ist sie nutzlos. Deshalb kommt es darauf an, die Segmentierungsergebnisse in

der Marketingplanung und im Controlling zu verankern. In besonderem Maß gilt das für die priorisierten Zielsegmente und die für sie entwickelten Maßnahmen, deren Erfolg regelmäßig überwacht und in die Zielvereinbarungen der zuständigen Mitarbeiter aufgenommen werden sollte, beispielsweise in Form des Marktanteils in den Zielsegmenten (Grafik 4).

Ausblick: Was nach der Segmentierung kommt

Segmentierung ist kein Selbstzweck. Ihr Ziel ist eine solidere Grundlage im Kampf um den Kunden. Was ist nach Abschluss eines strategischen Segmentierungsprojekts anders? Drei Dinge: Erstens werden die Zielsegmente nicht mehr nur nach ihrem durchschnittlichen Einkommen ausgewählt, sondern basieren auf einer Kombination aus Kundenwert und der Schnittmenge von Unternehmensstärken und Kundenbedürfnissen in verschiedenen Kauf- oder Nutzungssituationen. Zweitens feilt das Produktmanagement heute bereits an attraktiven Angeboten für die Wachstumssegmente von morgen. Drittens kann sowohl im eigenen Haus als auch bei den wichtigsten Vertragspartnern jeder die drei aktuellen Zielkundensegmente im Schlaf benennen. So entstehen künftig Marketingpläne nicht mehr auf gut Glück, sondern auf der Basis einer verlässlichen Landkarte der Kundenbedürfnisse. Das Ergebnis: Wachstum durch Wissen. **a**

Dieser Artikel ist unter Mitarbeit von Dr. Cornelius Grupen, Florian Jodl und Jan-David Kohrt entstanden. Eine ausführlichere Fassung mit zahlreichen Anwendungsbeispielen findet sich in »Marketing nach Maß«, Hajo Riesenbeck, Jesko Perrey (Hg.), Redline Wirtschaft, Heidelberg 2007 (siehe Buchtipp Seite 7).

Haben Sie Fragen oder Anmerkungen?

Bitte E-Mail an: yvonne_staack@mckinsey.com

Kernaussagen

- 1. Durch Segmentierung lässt sich die richtige Balance zwischen günstigem Massenmarketing und teurem One-to-One-Marketing herstellen.**
- 2. Viele Segmentierungen landen in der Schublade, weil Grundsatzentscheidungen im Vorfeld nicht mit dem Topmanagement abgestimmt wurden. Die Zielsetzung muss Chefsache sein.**
- 3. Eine Segmentierung muss maßgeschneidert sein. Richtig angewendet, ergibt sie die Grundlage für das Verständnis der Konsumenten sowie die Plattform für die Marketingstrategie.**