

Mit optimierten Wertangeboten die richtigen Kunden erreichen

Eine der großen Fragen auf übersättigten Märkten: Wie differenziere ich mein Angebot vom Wettbewerb? Eine Möglichkeit ist die Leistungsführerschaft – dafür muss man allerdings genau wissen, was Kunden wollen. Eine gute Kundensegmentierung ist dabei ein unabdingbares Hilfsmittel.

Die moderne Wirtschaft tendiert zu einer starken Polarisierung: Preis- und Kostenführerschaft sowie Qualitäts- und Leistungsführerschaft. Ein Nachteil für jene Unternehmen, die keinen der beiden Punkte einnehmen. Der Wirtschaftswissenschaftler Arnold Weissmann meint: „Auf keinen Fall sollten Sie sich dort ansiedeln, wo sich schätzungsweise 80 Prozent aller Unternehmen befinden: im Bereich ‚Stuck in the Middle‘, denn dort tummeln sich die Austauschbaren, die Mittelmäßigen, die Zukunftslosen.“ Der Unternehmensstrategie Christoph Weiß nennt es „Todeszone Mittelmaß“. Aber: Es gibt erprobte Auswege.

Qualität alleine reicht nicht

Vor allem für etablierte Unternehmen ist die Preis- und damit Kostenführerschaft schwierig, denn das setzt die kostengünstigsten Prozessstrukturen aller Marktteilnehmer voraus. Traditionell gewachsene Kostenstrukturen lassen sich üblicherweise nur schwer umkrempeln – deshalb tendieren viele zur Qualitäts- und Leistungsführerschaft. Die meisten Produktmärkte sind aber inzwischen so weit entwickelt, dass über reine Qualitätskriterien kaum die erforderliche Differenzierung möglich ist, die man benötigt, um die höheren Kosten zu decken. Qualität alleine reicht also nicht.

Vielmehr muss das ganze Leistungsangebot (Wertangebot) für die Kundengruppen besser optimiert werden, als es die Wettbewerber können. Hier liegen auch heute noch realistische Möglichkeiten, die langfristige Überlebensfähigkeit sicherzustellen. Leistungsführerschaft wiederum beginnt zwingend mit einer professionellen Segmentierung des Marktes und der Kunden. Nur, wenn die Kundensegmente hinreichend scharf definiert und verstanden werden, kann man optimale Wertangebote für sie entwickeln und anbieten. Der Weg zur Leistungsführerschaft beginnt also mit der Definition und

Identifikation geeigneter Kundensegmente. Alters- und Größenklassen oder Branchenzugehörigkeiten eignen sich nur bedingt, wenn überhaupt. Innerhalb eines Kundensegments sollte das Kaufverhalten ähnlich sein und sich in Relation zu anderen Kundensegmenten möglichst stark unterscheiden. Dass etwa zwei Kunden gleich alt sind und derselben Branche entstammen, heißt nicht unbedingt, dass sie dieselben Vertriebswege bevorzugen.

Warum kaufen Kunden bei Ihnen? Häufige Antworten sind hier Qualität, Innovation und gute Mitarbeiter. Wenn man aber die Konkurrenz durchforstet, wird man auch dort oft ebendiese Kriterien finden: Qualität, Innovation und gute Mitarbeiter. Sie sind zu allgemein und werden zu häufig herangezogen. Ein typisches Problem, wenn es keine gute Kundensegmentierung gibt. Wer nicht spezifischer auf die Bedürfnisse seiner Kunden eingehen kann, muss sich auf allgemeine Aussagen verlassen.

Beim Segmentmanagement geht es nicht (nur) darum, die Kunden zu segmentieren und schöne Auswertungen anzufertigen, sondern vielmehr darum, das gesamte Wertangebot – und damit das gesamte Unternehmen – auf die priorisierten

Kompakt

- Vor allem für etablierte Unternehmen ist die Preis- und Kostenführerschaft schwierig.
- Der Weg zur Leistungsführerschaft beginnt mit der Definition und Identifikation geeigneter Kundensegmente.
- Beim Kundensegment-Management kommt es darauf an, die Zielsegmente klar zu definieren und für diese ein Angebot bereitzustellen, das auf die Bedürfnisse der Zielkunden besser passt als die konkurrierenden Angebote.

Abb. 1 Prozess zur Ergründung von Kundenanforderungen

Nötige Überlegungen, abgezielt auf einen spezifischen Arbeitsschritt eines bestimmten Prozesses in einem zuvor definierten Kundensegment



Quelle: Siegfried Lettmann

Segmente auszurichten, um so das bestmögliche Angebot bereitstellen zu können (Leistungsführerschaft). Dieses Wertangebot muss den Kunden aus dem Zielsegment unmittelbar klar machen, warum sie ausgerechnet hier kaufen sollten.

Für die Analyse und Identifikation von Kundensegmenten im bestehenden Geschäft gibt es verschiedene Methoden. Die Situation in einzelnen Unternehmen ist jedoch üblicherweise so heterogen, dass es keine einheitliche Vorgehensweise geben kann. Die Möglichkeiten reichen von Analyse und Nachkalkulation der wichtigsten und größten Aufträge über das Arbeiten mit internen oder externen Experten, strukturierte Tiefeninterviews mit Kunden und Nichtkunden bis hin zu komplexen Analysen wie Outcome-Driven Innovation, deren Ergebnisse über Clusteranalysen zu belegbar ausgearbeiteten Kundentypologien führen können.

Kunden-Cluster und „Jobs to be done“

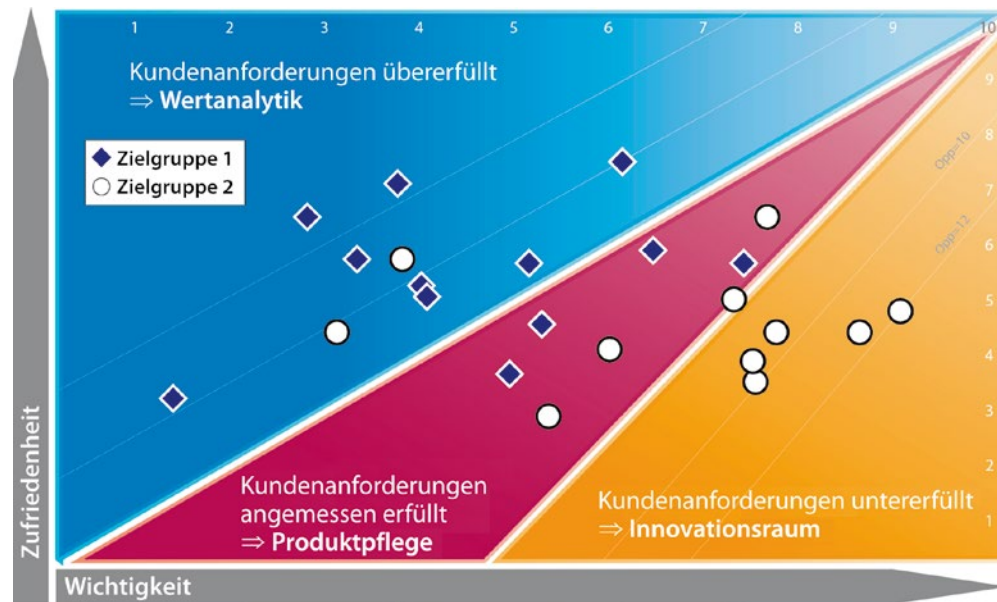
Nach der Ermittlung der Kunden-Cluster gilt es, die einzelnen Kundensegmente genau kennenzulernen: Wer sind sie, wie sind sie strukturiert, was sind ihre Bedürfnisse? ... Sind diese Fragen für jedes Segment geklärt, steht die Frage an, ob das Angebot weiter differenziert werden muss. Erst wenn die Kundensegmente klar definiert und die innerhalb der Segmente homogenen Kundenanforderungen identifiziert und bewertet sind, kann man der Produktentwicklung klare Vor-

gaben geben, die den Markterfolg sicherstellen. Es folgt eine tiefgreifende Ergründung der Kundenanforderungen und -bedürfnisse (siehe Abbildung 1).

Eine gute Methode zur qualitativen und quantitativen Erforschung der Kundenanforderungen ist die Jobs-to-be-done-Analyse, insbesondere die Outcome-Driven Innovation. Damit können bewusste und unbewusste Kundenanforderungen identifiziert und statistisch zuverlässig nach ihrer Wichtigkeit und der Zufriedenheit der Kunden mit bestehenden Lösungen eingeordnet werden. So erhält man klare Suchräume für Segmentmanagement und Innovationen sowie Anforderungen für die Produktentwicklung – und: die besten Verkaufsargumente für das jeweilige Kundensegment. Diese sind häufig auch bei identischem Angebot unterschiedlich. Das liegt an den verschiedenen Präferenzstrukturen der Segmente, die durch ODI herausgearbeitet werden. Entsprechende Umfragen sollten meiner Erfahrung nach möglichst vom Vertriebsteam durchgeführt werden, das durch die engere Beziehung zu den Kunden auch einen besseren Zugang zu diesen hat. Dabei lernt der Außendienst immer etwas Neues. Der Vertrieb wird so zu einem Innovationstreiber im Unternehmen.

Bei der Entwicklung segmentspezifischer Angebote sind bestehende, veränderte und neue Produkte sowie Dienstleistungen genauso zu betrachten wie die Kommunikation und die Vertriebswege, die Produktselektion, die segmentspezi-

Abb. 2 Chancen-Landkarte



Quelle: Siegfried Lettmann

fisch besten Verkaufsargumente, die Anpassung des segment-spezifischen Geschäftsmodells sowie gegebenenfalls die Nutzung einer ergänzenden (Sub-)Marke. Das Segmentmanagement muss als kundenzentrierte Einheit zwischen Vertrieb, Marketing und Produktmanagement genau sagen können, wie ein Produkt optimiert oder wann es neu aufgesetzt werden muss.

Aus der Chancenlandkarte (siehe Abbildung 2) filtert man für jedes Segment die „besten“ Verkaufsargumente im Sinne der für das jeweilige Kundensegment wichtigsten Anforderungen in Abhängigkeit von der Zufriedenheit bei der Nutzung eigener beziehungsweise konkurrierender Produkte. Diese können als Hilfestellung auf „Battle-Cards“ für die eigentlichen Verkaufsgespräche festgehalten werden. Diese enthalten bei wichtigen Argumenten auch Gegenüberstellungen zum Wettbewerb. Hier sind nicht Vertriebsallrounder gefragt, sondern auf Kundensegmente spezialisierte Außendienstmannschaften in sich überlagernden Gebieten. Das sorgt für höhere Expertise und Qualität.

Das beste Wertangebot für ein Kundensegment als Leistungsführer zu entwickeln bedeutet, dass der Erfolg mit dem entsprechend definierten Leistungsangebot steht oder fällt. Deswegen gilt es, die Zielsegmente klar zu definieren und für diese ein Angebot bereitzustellen, das auf die Bedürfnisse der Zielkunden besser passt als konkurrierende Angebote. Das ist Segmentmanagement, möglichst als Teil des Vertriebes, denn

dieser hat klassischerweise die höchste Kundennähe. Dabei wird es oft notwendig werden, rein funktionale Organisationen anzupassen und zum Beispiel in strategischen Geschäftsfeldern auf einzelne Kundensegmente gezielt auszurichten. ■

**Autor**

Siegfried Lettmann ist Geschäftsführer der SLIM Management GmbH, Salzburg, und Executive Interim Manager mit Schwerpunkt Geschäftsentwicklung in Familienunternehmen. E-Mail: siegfried@lettmann-interim.com

Kundensegmentierung



Scheid, B., Scherer, P.: KUNDE – Strategische Kundenanalyse und -planung, in: Scheid, B., Scherer, P.: Strategisches Vertriebsmanagement, Wiesbaden 2019, www.springerprofessional.de/link/16130938

Saldsieder, K. A., Saldsieder, N.: Kundensegmentierung im Wandel, in: Sales Management Review Nr. 4/2015, Wiesbaden 2015, www.springerprofessional.de/link/6105334