

planung & analyse

Zeitschrift für Marktforschung und Marketing

www.planung-analyse.de

Eine Marke der dfv Mediengruppe

2/2015 D11700F



Interview

Dr. Stefan Stumpp
CEO TNS Infratest

Special

Im Moment der
Kaufentscheidung

Kongresse

Veranstaltungen
PUMa, GOR
MAFO 2015

Schwerpunkt

Segmentierung

© Richie Giardin/Flickr

HANDELSMARKTFORSCHUNG EUROPaweIT
Expertenwissen für Stores, Omnichannel und Onlineshops



market research

Kundensegmente live (er-)leben

Interne Akzeptanz als Erfolgsfaktor bei der Implementierung von Segmenten

Die Methoden zur Bildung einer Kundensegmentierung werden in der Literatur häufig und umfassend diskutiert. Dies betrifft sowohl alternative Segmentierungsansätze, entsprechende Datenerhebungs- und Analysemethoden als auch die Illustration praktischer Beispiele (siehe McDonald/Dunbar). Ferner wird im Marketingcontrolling zunehmend die Frage erörtert, wie sich der wirtschaftliche Nutzen einer Kundensegmentierung messen lässt (siehe Ziehe). Die Stufe dazwischen, nämlich die Frage, wie eine Segmentierung im Unternehmen implementiert und nutzbar gemacht werden kann, bleibt hingegen oft unbeantwortet. In diesem Artikel werden wir unsere Erfahrungen aus einem konkreten, internationalen Projekt teilen und Leitlinien zur erfolgreichen Implementierung einer Kundensegmentierung erarbeiten.

Projektziel war die Entwicklung einer Segmentierung von Kleintierärzten in verschiedenen europäischen Ländern, die es dem globalen und lokalen Marketing erlaubt, Angebote und Services besser auf die Zielgruppe auszurichten und die Kundenorientierung – insbesondere des Außendienstes – zu erhöhen. Hierzu muss die Segmentierung auf verschiedenen Ebenen im ganzen Unternehmen nicht nur theoretisch anerkannt, sondern vor allem im Arbeitsalltag „gelebt“ werden. Zwei wichtige Voraussetzungen dafür sind:

- Alle Beteiligten müssen die gefundenen Segmente „verstehen“ und deren Existenz nachvollziehen und in den Kunden erkennen

können (Anforderung an die Bildung der Kundensegmente).

- Alle Beteiligten müssen einen persönlichen Nutzen in der Anwendung der Kundensegmentierung sehen, etwa in Form einer Arbeitserleichterung und Effektivitätssteigerung in der Kommunikation (Anforderung an die Implementierung).

Vor diesem Hintergrund ist es unabdingbar, dass der Prozess der Bildung der Segmente und ihrer Implementierung transparent gemacht wird und frühzeitig alle relevanten Stakeholder im Unternehmen eingebunden werden. Entlang des dreistufigen Projektprozesses aus Planung, Durchführung und Implementierung haben wir uns dazu zahlreicher kommunikativer Maßnahmen wie Präsen-

tationen und interaktiver Workshops bedient (siehe Abbildung 1).

Implementierung beginnt in der Planungsphase

Organisatorisches Ziel der Planungsphase ist die exakte Festlegung des Projektumfangs und -ablaufs, inhaltliches Ziel die Entwicklung eines Modells zur Segmentierung. Darüber hinaus ist es wichtig, bereits in dieser frühen Projektphase die spätere Implementierung zu bedenken. Zusammen mit dem Management ist es eine zentrale Aufgabe der Marktforscher, während der Planungsphase im Unternehmen Akzeptanz für das Segmentierungsprojekt als solches – ungeachtet der Ergebnisse – zu schaffen. Auf Grund der räumlichen und persönli-

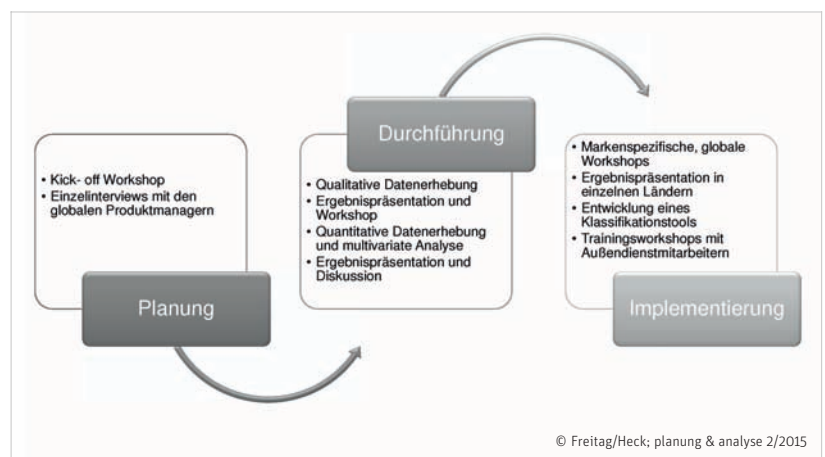


Abbildung 1: Schematische Darstellung des Projektablaufes

► Die Autorinnen



Vanessa Freitag ist Senior Research Consultant bei produkt + markt im Bereich Animal Health and Nutrition Research, wo sie für quantitative Studien überwiegend aus den Bereichen Marken- und Preisforschung verantwortlich ist. Bevor sie Anfang 2009 zu Produkt + Markt kam, hat sie ihren Master in Marketing an der RU Nijmegen/Niederlande gemacht.

✿ vanessa.freitag@produktundmarkt.de



Eva-Verena Heck ist Global Business Analyst bei Boehringer Ingelheim im Animal Health Bereich. In ihren Aufgabenbereich fallen u. a. qualitative und quantitative Marktforschung für Kleintiere, die Aufbereitung von Marktdaten sowie der Ausbau des Bereiches Competitive Intelligence. Bevor sie zu Animal Health kam, war sie sechs Jahre verantwortliche Marktforscherin im globalen Consumer Health Care Bereich für die Erkältungsprodukte von Boehringer Ingelheim.

✿ eva-maria.heck@boehringer-ingelheim.com

chen Nähe sind hier insbesondere die internen Marktforscher gefragt, während das Institut ihnen unterstützend zur Seite steht. Von Anfang an sollte es im Kreise der Unternehmensmarktforscher mindestens eine Person geben, die als „Segmentierungs-Champion“ auftritt und stets bereit ist, das Projekt voranzutreiben und etwaige Fragen zu beantworten.

Zur Erreichung oben genannter Ziele und mit Blick auf die spätere Implementierung haben wir uns für die Durchführung eines Kick-off-Workshops, gefolgt von Einzelinterviews im Unternehmen, entschieden. Teilnehmer des Kick-off-Workshops waren neben den internen und externen Marktforschern – die gemeinsam für Vorbereitung und Moderation dieses und anderer Termine verantwortlich waren – die globalen Produktmanager (strategisches Marketing). Zu Beginn des Workshops haben wir den geplanten Segmentierungsansatz und -prozess vorgestellt sowie Nutzen und Grenzen einer Segmentierung im Allgemeinen erläutert.

Im weiteren Verlauf des Workshops ging es darum, das im Unternehmen bereits vorhandene Wissen über die Zielgruppe Kleintierärzte und mögliche Segmente zu sammeln, um es für die Segmentierung nutzbar zu machen. Unterstützt durch Brainstormingstechniken wurden, basierend auf den Erfahrungen der Teilnehmer, Themen erarbeitet, die in der anschließenden Kundenbefragung berücksichtigt werden sollten,

zum Beispiel die allgemeine Zufriedenheit mit dem Beruf des Tierarztes, die wahrgenommenen Chancen und Risiken sowie die finanzielle Situation der Praxis, aber auch das Informationsverhalten der Tierärzte.

Im Anschluss an den Workshop wurde mit jedem Produktmanager ein telefonisches Interview geführt, um dessen Erwartungen an eine Segmentierung zu erfassen. Ferner sollten die Produktmanager erläutern, wie sie sich eine Umsetzung der Segmentierung im Unternehmen vorstellen, das heißt, wie, wozu und von wem die Ergebnisse genutzt werden sollen. Diese Diskussion wurde bewusst nicht im Rahmen des Workshops geführt, um allen Teilnehmern das gleiche Recht und die gleiche Zeit einzuräumen, ihre Wünsche zu formulieren. Außerdem hatten die Teilnehmer so die Möglichkeit, den vorgeschlagenen methodischen Ansatz nach dem Workshop zu reflektieren und mit ihren Vorstellungen abzugleichen. Basierend auf den Ergebnissen des Kick-off-Workshops und der Einzelinterviews wurde das Forschungsdesign durch die Marktforscher verfeinert und ein Modell für die Kundensegmentierung entwickelt.

Der Workshop – aber insbesondere die Einzelgespräche mit den Produktmanagern – haben dazu geführt, dass sich alle Stakeholder von Anfang an in den Prozess der Segmentierung eingebunden fühlten. Ihre Wünsche und Ideen wurden berücksichtigt und sie konnten den Prozess aktiv mitgestalten.

► **Kurzfassung** Während die Methoden zur Bildung einer Kundensegmentierung in der Literatur häufig und umfassend diskutiert werden, bleibt die Frage, wie diese im Unternehmen implementiert und nutzbar gemacht werden kann, oft unbeantwortet. Wir erläutern anhand eines aktuellen Projektes, wie man von einer theoretisch fundierten Kundensegmentierung zu einem praktisch anwendbaren Marketingtool gelangen kann. Akzeptanz und Involvement auf allen Unternehmensebenen während des gesamten Projektes spielen eine zentrale Rolle und sind Voraussetzung dafür, dass die Segmentierung am Ende „gelebt“ wird. Eine enge Zusammenarbeit zwischen Marktforschung, Marketing, Vertrieb und Management unter Einbeziehung diverser kommunikativer Maßnahmen wie Workshops, Präsentationen und Interviews ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor. Die Bereitschaft, Kompromisse zu schließen und auf individuelle Vorbehalte, Wünsche und Barrieren einzugehen, ist eine wichtige Voraussetzung. Dabei sollten der Unternehmensmarktforscher als „Segmentierungs-Champion“ und die externe Marktforschung als unabhängiger Berater auftreten.

► **Abstract** Methodologies and procedures to build customer segments are frequently discussed. However, the question how to use and implement a segmentation in a company often remains untouched. Using a current project as a case study we show how one can turn a theoretically sound segmentation into a useful marketing tool. Acceptance and involvement of internal stakeholders are key during the whole process in order to bring a segmentation into being. A close cooperation between market research, marketing, sales and management supported by different communicative measures such as workshops, presentations and one-on-one interviews may be considered as a success factor. The willingness to compromise and to consider individual reservations, needs and barriers are preconditions. Market researchers within the company should take the role of a “segmentation champion” while external market researchers act as independent consultants.

reportbook

Dashboard von IfaD

reportbook.de

Analyzer

Presenter

Network

IfaD

Research Support

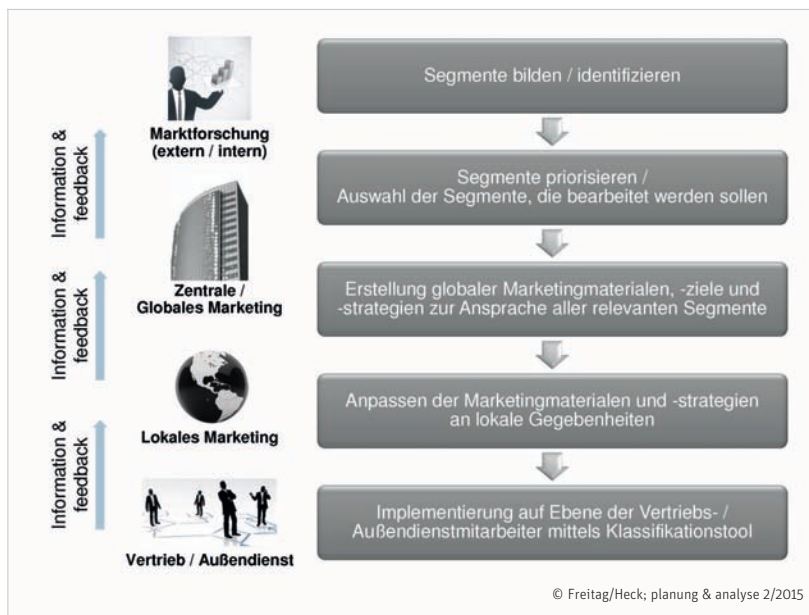


Abbildung 2: Implementierung als kombinierter Top-down- und Bottom-up-Prozess

Die Durchführung darf keine Black Box bleiben

Um die geschaffene Akzeptanz aufrechtzuerhalten und zu vertiefen, war es wichtig, das strategische Marketing während der folgenden Durchführungsphase, der eigentlichen Bildung der Segmente, weiter kontinuierlich einzubeziehen. Die Produktmanager wurden beispielsweise gebeten, den Interviewleitfaden für die folgenden Tiefeninterviews in der Zielgruppe zu redigieren. Außerdem wurden einige der Tiefeninterviews im Studio durchgeführt und mittels Webstreaming übertragen, um die Beobachtung durch die Produktmanager zu ermöglichen.

Nach Abschluss und Auswertung der Tiefeninterviews folgte ein weiterer Workshop. Die qualitativen Ergebnisse wurden von den externen Marktforschern kapitelweise präsentiert und in der anschließenden Diskussion durch die Erfahrung der globalen Produktmanager ergänzt. Mithilfe von Metaplanwänden wurden in der Gruppe Dimensionen erarbeitet, die zur Bildung in sich homogener und nach außen heterogener Segmente geeignet schienen. Dies war die Basis für die Entwicklung des quantitativen Fragebogens, welcher ebenfalls von den Produktmanagern freigegeben werden musste. Auch wenn die häufigen Rückkopplungen und Abstimmungen das Projekt sicher zeitlich verlängert haben, zeigt unsere Erfahrung, dass eine kontinuierliche Mitarbeit von und Kommunikation mit den relevanten Stakeholdern für die spätere Implementierung unabdingbar sind. Ferner konnten wir durch die enge Zusammenarbeit zwischen externer und interner Markt-

forschung und strategischem Marketing sicherstellen, dass alle relevanten Themen berücksichtigt wurden – denn eine Segmentierung, die auf falschen Hypothesen beruht, kann nicht zielführend implementiert werden.

Basierend auf einer quantitativen Onlinebefragung wurden letztlich unter Verwendung clusteranalytischer Verfahren fünf europaweit gültige Segmente identifiziert.

Diese wurden zunächst zwischen den internen und externen Marktforschern diskutiert und ihre Profile „geschärft“, bevor die Ergebnisse den globalen Produktmanagern präsentiert wurden. Im Rahmen dieser Präsentation haben wir viel Wert auf die Interaktion mit den Teilnehmern gelegt.

Die Ergebnisse der qualitativen und quantitativen Befragung wurde verknüpft, Zitate präsentiert und Bilder eingesetzt, um die einzelnen Segmente lebendig werden zu lassen. Nach der Vorstellung eines jeden Segmentes haben wir die Teilnehmer gefragt, ob sie diesen Typ Tierarzt kennen, und um entsprechende Erfahrungsberichte aus der Praxis gebeten. Dieses Vorgehen diente einerseits der Verifizierung der Ergebnisse und andererseits der Schaffung von weiterem Involvement und Akzeptanz bei den Stakeholdern.

Nach der Präsentation und Diskussion der Ergebnisse folgten produktbezogene Workshops mit dem Ziel, die strategischen Marketingteams mit den Segmenten besser vertraut zu machen. Zudem galt es, die praktische Relevanz und Nutzbarkeit der Segmente herzustellen.

Die Marketingteams eines jeden Produktes sollten zunächst mithilfe eines einfachen Sco-

ringmodells die Segmente gemäß ihres Potentials für das entsprechende Produkt priorisieren. Unter Berücksichtigung dessen, was den Vertretern eines Segmentes wichtig ist (zum Beispiel zusätzliche Services im Bereich Praxismanagement oder innovative Produkte) und was das entsprechende Produkt beziehungsweise das Unternehmen bisher bietet, wurde dann für ausgewählte (interessante) Segmente ein Marketingplan grob skizziert. Es wurde diskutiert, wie der Marketingmix beschaffen sein muss, um allen relevanten Segmenten etwas zu bieten.

Auch wurde definiert wie die Segmentierung nun im Unternehmen konkret genutzt werden sollte (siehe Abbildung 2). Das im Workshop entwickelte und eingesetzte Scoringmodell liefert dem globalen Marketing die Information, welche Segmente primär bearbeitet werden sollten. Die Bereitstellung entsprechender Materialien und Maßnahmen wurde als Aufgabe für das strategische Marketing definiert. Es wurde entschieden, dass nicht jedes Segment mit gesonderten Strategien und Materialien angesprochen werden kann, da dies zu hohen Kosten und unübersichtlichen Arbeitsprozessen – insbesondere für die Außendienstmitarbeiter – führen würde. Vielmehr sollte der effiziente Einsatz der Segmentierung gewährleistet werden, indem globale Materialien, Botschaften und Maßnahmen entwickelt werden, während die Segmentierung zur Auswahl und Priorisierung selbiger dient. Auf lokaler Ebene sollten diese Materialien dann an die Besonderheiten des Landes angepasst werden, wie es auch bisher Unternehmenspraxis war. Dem Außendienst sollte ein Tool zur Verfügung gestellt werden, welches hilft, einen Gesprächspartner dem entsprechenden Segment zuzuordnen und dahin gehend die passenden Materialien auszuwählen.

Was einfach klingt, stellte in der Praxis eine wichtige Hürde dar. Die Herausforderung war es, den Nutzen der Segmentierung und die verbundene Arbeitserleichterung zu demonstrieren, während die Betroffenen in ihr zunächst eine zusätzliche Verkomplizierung ihrer Arbeit sahen. Mit Unterstützung des globalen Marketings wurden zwei Pilotländer ausgewählt. In beiden Ländern fanden jeweils zwei aufeinander aufbauende Workshops (Planungs- und Trainingsworkshop) von je einem Tag statt.

Planungsworkshops mit Übungen zur Vertiefung

In den Planungsworkshops mit den lokalen Marketing- und Sales-Managern der Länder wurden zunächst die Ergebnisse der Segmentierung kurz vorgestellt und anhand praktischer Übungen vertieft. Zum Beispiel sollten

die Kollegen einige Materialien mitbringen, die jeweils gut und weniger gut bei bestimmten Tierärzten ankommen. Im Laufe des Workshops wurde deutlich, warum ein und dieselbe Kommunikation nicht mit jedem Kunden gleich gut gelang. Es wurde auch klar, dass nicht die Botschaft an sich geändert werden muss, jedoch die Art und Weise, wie sie rüber gebracht wird. Eine weitere Übung bestand darin, Gesprächssimulationen durchzuführen. Ein Teilnehmer schlüpfte in die Rolle eines Tierarztes eines bestimmten Segments (ohne dies mitzuteilen) und ein weiterer Teilnehmer begann als Außendienstmitarbeiter ein Gespräch, in dem es darum ging, herauszufinden, welchem Profil die Person entsprach. Danach wurden die Rollen getauscht. Dies half dabei, sich besser in die verschiedenen Segmente hineinversetzen zu können, um zu verstehen, welche unterschiedlichen Bedürfnisse und Anschauungen sie haben und welche Ansprache für sie passend ist.

Anschließend wurde der Folgeworkshop für die Kollegen aus dem Außendienst geplant und vorbereitet. Der Planungsworkshop war ein wichtiger Schritt, um den Länderteams zu signalisieren, dass ihnen vom Headquarter nichts „aufgezwungen“ werden sollte. Die Skepsis in den Länderniederlassungen ist – gerade in großen Unternehmen – oft groß, wenn eine Methode aus dem globalen Headquarter in den lokalen Niederlassungen implementiert werden soll. Daher war das gemeinsame Planen und Besprechen der Vorgehensweise, das Eingehen auf lokale Bedürfnisse und das Einbinden der lokalen Erfahrungen und Marktkenntnisse im Vorfeld ein wichtiger Schritt für die erfolgreiche Implementierung. Dies war gleichzeitig die Voraussetzung, um für die folgenden Workshops mit den Außendienstmitarbeitern eine positive und konstruktive Atmosphäre zu schaffen.

Der Trainingsworkshop mit den Außendienstmitarbeitern wurde mit unterschiedlichen Übungen bewusst interaktiv gestaltet, um den Teilnehmern die Ergebnisse nahezubringen und ihnen die Möglichkeit zu geben, diese zu verinnerlichen. In unterschiedlichen Bereichen im Workshopraum wurden Stationen für die verschiedenen Segmente mit unterschiedlichen Materialien und Informationen über das jeweilige Segment aufgebaut. Hier konnten die Teilnehmer sich kurz einlesen, bevor die praktischen Übungen begannen. Die Kollegen wurden in Zweierteams aufgeteilt und rotierten über den Tag verteilt von einer Station zur nächsten, um sich mit möglichst allen Profilen vertraut zu machen. Angefangen wurde mit einer sogenannten „Box-Exercise“: An jeder Station befand sich eine Kiste mit vielen Gegen-

ständen, wobei der Inhalt für alle Stationen identisch war. Die Übung bestand darin, einige Gegenstände, die dem Segment an der entsprechenden Station entsprachen, herauszusuchen. Die Teilnehmer setzten sich so auf eine kreative und praktische Art weiter mit der Person innerhalb des Segments auseinander, nachdem die Informationen erst einmal theoretisch aufgenommen wurde. Darauf folgten die bereits weiter oben beschriebenen Interviewübungen sowie einige weitere Aufgaben. Immer wieder wurde nach Feedback und der Relevanz des Gelernten und Erfahrenen, gefragt, um die Meinung der Kollegen, die mit den Ergebnissen „draußen im Feld“ arbeiten müssen, aufzunehmen. Die anfängliche Skepsis wurde durch diesen interaktiven Aufbau bald abgebaut, was zu einem positiven Feedback aller Beteiligten bezüglich der Relevanz des Themas, der Durchführung des Trainings und der Wertschätzung ihrer Erfahrungen führte. Auch die Gestaltung des Klassifikationstools für den Außendienst war von zentraler Bedeutung, da die Außendienstmitarbeiter, basierend auf ihren Erfahrungen erklären, dass Kunden ihnen oft nur wenig Zeit für ein Gespräch einräumen würden. Eine (kurze) Befragung der Tierärzte durch den Außendienstmitarbeiter zur Klassifikation war somit ausgeschlossen. Unter Berücksichtigung dessen entwickelten wir basierend auf den Ergebnissen unserer Befragungen ein einfaches Klassifikationstool. Es stellt einen Kompromiss zwischen wissenschaftlichen und praktischen Anforderungen dar, indem es die Ergebnisse einer Diskriminanzanalyse vereinfacht berücksichtigt und dem Außendienst erlaubt, einen Tierarzt mittels Beobachtung zu klassifizieren, ohne zahlreiche Fragen stellen zu müssen. In den Trainingsworkshops wurde dieses Tool vorgestellt und mithilfe des Feedbacks der Teilnehmer überarbeitet.

Die Trainingsworkshops wurden teilweise in der Landessprache durchgeführt, um sprachliche Barrieren zu vermeiden. Dies bedeutete natürlich einen größeren Aufwand bei der Organisation, förderte aber den offenen und ehrlichen Austausch zwischen den Teilnehmern. Auch dies trug positiv zur Akzeptanz der Segmentierung bei.

Fazit

Um eine Segmentierung im Unternehmen erfolgreich umzusetzen, ist die interne Akzeptanz und Zielausrichtung auf allen Ebenen unabdingbar; diese muss über eine theoretische Anerkennung der Segmente hinausgehen – die Segmentierung muss „gelebt“ werden. Dazu sollten frühzeitig alle relevanten Stakeholder identifiziert und einbezogen werden. Von An-

fang an muss das Ziel „Implementierung“ den Prozess leiten und gestalten. Unser Beispiel zeigt, dass dies erreicht werden kann:

► Indem interne und externe Marktforschung – und gegebenenfalls weitere Personen – konsequent eng zusammenarbeiten. Während die interne Marktforschung die Rolle des „Segmentierung-Champions“ übernimmt, tritt das Institut als externer Berater und unabhängiger Experte auf. Gegebenenfalls kann es zielführend sein, weitere externe Experten und Fürsprecher einzubeziehen.

► Die Durchführung zahlreicher kommunikativer, interaktiver Maßnahmen wie Workshops, Präsentationen und Interviews im Unternehmen führt im Prozess der Segmentierung zu einer Win-win-Situation. Auf Seiten der Stakeholder kann Vertrauen, Akzeptanz und Involvement geschaffen werden – Voraussetzung dafür, dass sie die Segmentierung später „leben“ wollen. Gleichzeitig kann deren Wissen über den Markt genutzt werden, wodurch die praktische Relevanz und Umsetzbarkeit der Segmentierung sichergestellt werden kann. Diese Maßnahmen sollten auf allen Unternehmensebenen im Projektablauf von Anfang an vorgesehen werden. Sie bedürfen einer intensiven Vor- und Nachbereitung, was bei der Budget- und Zeitplanung für das Projekt berücksichtigt werden muss. Wenn sich im Laufe des Projektes die Notwendigkeit für weitere Präsentationen oder Workshops ergibt, sollte die Flexibilität bestehen, diese auch durchzuführen, um den Erfolg der Segmentierung nicht zu gefährden.

► Klassische Workshopmethoden wie Brainstorming, Metaplanwände, Plakate und Gruppenarbeiten haben sich als nützlich erwiesen, um die jeweiligen Workshop-Ziele zu erreichen und die Teilnahmebereitschaft zu erhöhen.

► Die Marktforscher müssen bereit sein, Kompromisse einzugehen und manchmal methodisch zweitklassige Verfahren wählen, um die praktische Anwendbarkeit zu garantieren. Natürlich muss das methodische Vorgehen durchdacht sein und die Regeln der Marktforschung und Datenanalyse dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Vielmehr sind gute Methodenkenntnis und Kreativität gefragt, um bewährte Methoden an die praktischen Anforderungen anzupassen, wie wir es etwa bei der Erstellung des Klassifikationstools gesehen haben. ◀

► Literatur

Dibb, S. and Simkin, L.: Market Segmentation Success: Making It Happen! 2013.

McDonald, M. and Dunbar, I.: Market Segmentation: How to Do It and How to Profit from It. 2012.

Ziehe, N.: Marketing Controlling. 2013.