

Grundbegriffe der Marktsegmentierung

Methoden der Aufteilung von Gesamtmärkten in handhabbare Zielmärkte

Version 3.00 © Harry Zingel 1996-2003, [EMail: HZingel@aol.com](mailto:HZingel@aol.com), [Internet: http://www.zingel.de](http://www.zingel.de)
Nur für Zwecke der Aus- und Fortbildung

Inhaltsübersicht

1.	Grundbegriffe	2	3.1.	Grundlegende Strategietypen	9
1.1.	Was ist Marktsegmentierung?	2	3.1.1.	Konzentration auf ein einziges Segment	9
1.2.	Dieses Skript	2	3.1.2.	Selektive Spezialisierung	9
1.1.	Anforderungen an Segmentierungsstrategien	2	3.1.3.	Marktspezialisierung	9
1.2.	Grundlegende Segmentierungsstrategien	2	3.1.4.	Produktspezialisierung	9
1.2.1.	Keine Segmentierung	2	3.1.5.	Vollständige Marktabdeckung	10
1.2.2.	Vollständige Marktsegmentierung	3	3.2.	Marktsegmentierung in homogenen und in nichthomogenen Märkten	10
1.2.3.	Eindimensionale Segmentierung	3	3.2.1.	Homogene Präferenzverteilung	10
1.2.4.	Mehrdimensionale Segmentierung	3	3.2.2.	Nichthomogene Präferenzen	10
2.	Konkrete eindimensionale Segmentierungsstrategien	4	3.2.3.	Gebündelte Präferenzen	11
2.1.	Die ABC-Analyse	4	3.2.3.1.	Separate Märkte	11
2.1.1.	Grundlegende Vorgehensweise bei der ABC-Analyse	4	3.2.3.2.	Konkurrenzämpfe	11
2.1.2.	Auswertungsmechanismen der ABC-Analyse	4	3.2.4.	Zusammenhänge zwischen metrischen Merkmalen	11
2.1.2.1.	Die Lorenz-Kurve	4	3.2.4.1.	Die Regressionsrechnung als Analysewerkzeug	11
2.1.2.2.	Das Lorenz-Konzentrationsmaß	5	3.2.4.2.	Gütebeurteilung bei Regressionsrechnung	12
2.2.	Die XYZ-Analyse	5	3.3.	Konkrete mehrdimensionale Marktsegmentierungsstrategien	12
2.3.	Gegenüberstellung der ABC- und der XYZ-Analyse	6	3.3.1.	Dreidimensionale Marktsegmentierung eines Aluminiumherstellers	12
2.4.	Soziale Schichtung und Einkommen	6	3.3.2.	Segmentierung des Marktelementes „Privatkunden“ bei einer US-Großbank	12
2.5.	Familienlebenszyklus und Kaufverhalten	6	3.3.3.	Mehrdimensionale Nutzenangebotssegmentierung im Zahnpastamarkt in den USA	13
2.6.	Weitere häufige Segmentierungsvariablen	7	3.3.4.	Segmentierung des Marktsegmentes „Erstkäufer“	13
2.7.	Marktspezifische eindimensionale Segmentierungsstrategien	7	3.3.5.	Segmentierung nach Nachfrageverhalten	13
2.7.1.	Grundstruktur der Marktsegmentierung auf dem Automobilmarkt	8	3.3.6.	Komplexe Segmentierung des Automobilmarktes	14
2.7.2.	Verwendungszweck als Segmentierungsvariable	8			
2.7.3.	Verwendungszweck-Segmentierung als Erfolgsfaktor	8			
3.	Mehrdimensionale Marktsegmentierungsstrategien	8			

Die Summe der potentiell vorhandenen, mit Kaufkraft ausgestatteten Käufer ist der potentielle Gesamtmarkt, und damit das Aktionsfeld des Marketing. Es liegt jedoch auf der Hand, daß nur die allerwenigsten Unternehmen sich mit dem gesamten, potentiellen Markt befassen können - wenn überhaupt. Käufer müssen also hinsichtlich relevanter Variablen differenziert werden, um die Marketingaktivitäten sodann auf einzelne Gruppen von Käufern konzentrieren zu können. Dieser Vorgang heißt Marktsegmentierung. Das Mittel hierzu ist Marktforschung, und das Ergebnis dieser Aktivität ist der Erfolg.

Die folgenden Dateien enthalten numerische Lösungen zu den hier dargestellten Problemen und sollten ggfs. ausprobiert werden:

ABC-Analyse.xls	Führt eine ABC-Analyse durch.
Korrelation metrisch.xls	Berechnet den Korrelationsfaktor aus metrischen Daten.
Korrelation Nominal.xls	Berechnet den X ² -Korrelationsfaktor aus nominalen Daten.
Portfolio-Analyse.xls	Demonstriert das Marktanteils-Wachstums-Portfolio.
Stärken-Schwächen.xls	Eine einfache Stärken-Schwächen-Analyse für Excel.
Varianz.xls	Berechnet Standardabweichung varianz aus Rohdaten verschiedenen Typs.
Verwertbares Realeinkommen.xls	Ermittelt das einem Arbeitnehmer zur Verfügung stehende Realeinkommen.
XYZ-Analyse.xls	Führt eine XYZ-Analyse durch.

Dieses Skript setzt die folgenden anderen Skripte voraus, die zum Verständnis dieses Werkes wichtig sein können:

Marktforschung.pdf	Grundbegriffe der empirischen Marktforschung.
Statistik Skript.pdf	Mathematische Grundlagen der Sozialforschung.

Schließlich gehört zu diesem Skript auch eine Foliensammlung zum Einsatz am Overhead-Projektor.

1. Grundbegriffe

1.1. Was ist Marktsegmentierung?

Marktsegmentierung ist *jede Strategie, die einen Gesamtmarkt in Teilmärkte aufteilt*. Dies wurzelt in der Erkenntnis, daß es unmöglich ist, alle Marktteilnehmer zugleich zu bedienen. Man muß sich immer auf bestimmte Zielgruppen konzentrieren.

Grundlage für die Marktsegmentierung ist in der Regel die *Marktforschung*; *Ergebnis* ist die *Formulierung einer Strategie*, die die effektive und gewinnbringende unternehmerische Bearbeitung jedes einzelnen Segmentes erlaubt. Hierbei wird i.d.R. *für jedes Zielsegment*, für das sich das Unternehmen interessiert, *eine eigene Strategie definiert*.

1.2. Dieses Skript

Dieses Skript diskutiert nur die wichtigsten Segmentierungsmethoden und -verfahren, nicht aber die darauf aufbauenden Strategieelemente. Es ist also ratsam, insbesondere die Inhalte über Produktmanagement, Preistheorie, Distributionsstrategie und Marktkommunikation, um nur einige zu nennen, im Anschluß an dieses Skript zu behandeln, denn alle Elemente des Marketing-Mix *bauen auf der Marktsegmentierung auf*.

Viele Marktsegmentierungsstrategien sind direkt auf numerischen Erkenntnissen der Marktforschung aufgebaut. Der Leser sollte also mit den grundlegenden quantitativen Verfahren der deskriptiven und schließenden Statistik vertraut sein. Dies gilt insbesondere für die in diesem Skript vorkommenden Anwendungen der *Normalverteilung*, der *Korrelations-* und der *Regressionsrechnung*. Auch hierzu bestehen deparatete Inhalte; insbesondere wird empfohlen, das Skript über *Marktforschung* (und ggfs. das über *Statistik*) vor diesem Werk zu behandeln.

1.1. Anforderungen an Segmentierungsstrategien

Es gibt viele Möglichkeiten, einen Markt zu segmentieren, aber nicht alle sind effektiv. Den Markt für Kochsalz in brünette, blonde und andere Käufer einzuteilen, ist zweifellos möglich, aber ebenso zweifellos sinnlos.

Grundsätzlich müssen die *folgenden Bedingungen* gegeben sein, damit eine Dimension sich als Marktsegmentierungskriterium eignet:

1. **Meßbarkeit:** Die identifizierten Segmente müssen mit den Mitteln der empirischen Sozialforschung *meßtechnisch nachweisbar* sein. Es wäre beispielsweise außerordentlich schwierig festzustellen, wie groß die Zahl der Jugendlichen ist, die nur raucht, um gegen ihre Eltern zu rebellieren, obwohl dieses Segment zweifellos vorhanden ist. Daß Meßbarkeitskriterium ist mit zunehmenden Einschränkungen für Marktforscher und abnehmender Kooperationsbereitschaft der Konsumenten ein *gravierendes Problem*.
2. **Substanziell:** Segmente müssen *nach Art und Volumen ein ausreichendes Gewinn- und Umsatzpotential mitbringen*. Es würde sich beispielsweise gewiß nicht

lohnen, Autos für Käufer unter 1,30 m Körpergröße zu entwickeln. Viele Märkte nehmen in Krisenzeiten ab, so daß sich Marktsegmentierungsstrategien mit zunehmender Verschlechterung der wirtschaftlichen Verhältnisse *verändern müssen*.

3. **Erreichbarkeit:** Homogene Käuferschichten müssen mit den Mitteln des Marketing *zugänglich* sein. Viele Marktsegmente sind nur *indirekt zugänglich*, z.B. Eltern über ihre Kinder. Gerade im Zusammenhang mit dem *e-Commerce* sind oft Käuferschichten erreichbar, die sonst nicht zugänglich gewesen wären. Auch *unseriöse Formen* wie das sogenannte *Multi Level Marketing* richten sich im Prinzip an Käuferschichten wie Verwandte und Bekannte, die auf anderen Wegen nicht oder nur schlecht zugänglich wären.
4. **Trennbarkeit:** Marktsegmente müssen sich in ihrer *Reaktion auf die Marketingmaßnahmen* des Unternehmens *unterscheiden*. Wenn verheiratete und unverheiratete Käufer auf Sonderverkaufsaktionen für Pelzmäntel gleich reagieren, dann sind sie keine unterscheidbaren Marktsegmente. Dies bedingt insbesondere eine *sinnvolle Wahl der Segmentierungsvariablen*. Oft ist das aber auch einfach: Je höher der Internet-Konsum einer Person ist, desto schlechter ist er für traditionelle Werbespotz in herkömmlichen elektronischen Medien zugänglich, und desto geringer ist vermutlich auch die Toleranz gegen diese Form der Werbung.
5. **Machbarkeit:** Die Segmentierung muß mit den dem Anbieter zur Verfügung stehenden personellen und materiellen Ressourcen *tatsächlich durchführbar* sein, indem die Marktsegmentierung in segmentstypische Marketingmaßnahmen übersetzt wird.

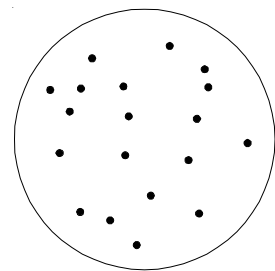
1.2. Grundlegende Segmentierungsstrategien

Marktsegmentierungsstrategien lassen sich in *verschiedene Klassen* einteilen. Dies sind die wichtigsten Typen von Marketingstrategien:

1.2.1. Keine Segmentierung

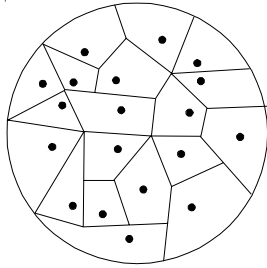
Das Unternehmen *bedient den Gesamtmarkt*, d.h., alle vertretenen Nachfrager. Diese Segmentierungsstrategie ist nunmehr *außerordentlich selten* und entspricht dem Selbstverständnis der alten *Staatsmonopolversorgungswirtschaft*, die ausgehend von der sozialistischen Ideologie des Staates als kollektivem Altersheim meinte, alle ihre Subjekte gleichermaßen gut (oder eben auch *nicht so gut*) bedienen zu müssen. In Deutschland haben nunmehr sogar die Telekom und die Bahn AG eingesehen, daß dies *keine erfolgreiche Segmentierungsstrategie* ist; den Kranken- und Rentenzwangskassen steht diese Erkenntnis noch bevor.

Nur auf sehr kleinen Spezialmärkten ist Nichtsegmentierung eine sinnvolle Strategie, wenn die Zahl der Käufer



und die Zahl der Produkte so überschaubar ist, daß die Anstrengungen des Anbieters sich auf alle zugleich richten können. Beispiele sind etwa der Markt für *Flugzeugturbinen* oder manche *militärische Hardware* (z.B. Kernwaffen). Diese eltenen Spezialfälle werden jedoch im hier vorliegenden Zusammenhang *nicht weiter betrachtet*.

1.2.2. Vollständige Marktsegmentierung



Die weitestgehende Form der Marktsegmentierung, aber gerade deshalb eigentlich wieder keine Segmentierungsstrategie, sondern *Individualmarketing*. Jeder Käufer wird individuell behandelt. Nur auf *Märkten mit Einzelfertigung und mit sehr kleiner Zahl von Kunden*, z.B.

der Markt für Kernkraftwerke. Durch *Computer-Integrated Manufacturing (CIM)* ist diese Strategie auch auf *Konsumgütermärkten* im Vormarsch, weil dies die Berücksichtigung individueller Kundenwünsche sogar im Rahmen *vertakteter Serienfertigung* erlaubt. *Industriebetriebe* entdecken daher in zunehmendem Maße, daß Serienfertigung auch kundenindividuell sein kann, und versuchen, daraus einen Wettbewerbsvorteil zu schaffen. Diese Strategie, die insbesondere von der Automobilindustrie praktiziert wird, kommt ebenfalls dem vollständigen Marketing nahe.

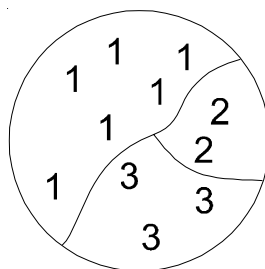
Qualitätsmanagementanstrengungen, die über die reine ISO-Zertifizierung hinausgehen (*Total Quality Management*) führen in aller Regel zu feinmaschigerer Segmentierung, und - zumindestens in der Theorie - irgendwann zu vollständiger Segmentierung.

Handwerker fertigen zumeist nur auf Bestellung und in Einzelfertigung, und stehen daher dieser Form des Marketing nahe. Jeder Handwerksbetrieb wird jedoch eine geographische Marktsegmentierungsstrategie betreiben in der Weise, daß der nicht in Städten anbietet, die Tausende von Kilometern entfernt oder im Ausland liegen.

1.2.3. Eindimensionale Segmentierung

Eindimensionale Segmentierungen liegen vor, wenn ein Gesamtmarkt nur *mit Hilfe eines einzigen Kriteriums* aufgeteilt wird. Dieses Kriterium heißt auch *Segmentierungsvariable*. Die Anzahl der sukzessive oder simultan angewandten Segmentierungsvariablen ist die Anzahl der *Dimensionen* des Segmentierungsverfahrens. Betrachten wir zwei Beispiele:

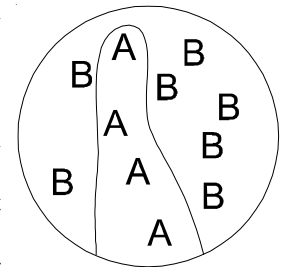
Ein Markt sei mit den Mitteln der Marktforschung untersucht, und binnen gewisser Spielräume *in drei Einkommensgruppen unterteilt* worden. Die Marketingaktivitäten finden getrennt nach diesen Einkommensgruppen statt. Dies ist der Regelfall in zahlreichen Branchen, insbesondere in der Konsumgüter- oder der Automobilindustrie.



Bedeutsam wird diese Strategie insbesondere dann, wenn der Preis des Gutes im Verhältnis zum Einkommen der Nachfrager (der *Relativpreis*) hoch ist, so daß der Preisdruck, den die Nachfrager dem Anbieter entgegensetzen, hoch ist. Nach Einkommensgruppen zu segmentieren heißt daher stets, nach *Selbsteinschätzung der Käufer* und nicht nach deren tatsächlichem nominellen oder disponiblen Einkommen zu segmentieren. Dies demonstriert auch gut, daß *psychologische Kriterien* oft wichtiger als numerisch meßbare Daten sind.

Viele Produkte werden von Käufern nachgefragt, die sie sich eigentlich nicht leisten können, aber durch ihre Nachfrage ihr Image in ihrem Umfeld aufbessern, oder einfach nur auffallen wollen (*Snob-Käufer*). In gewissen Fällen führt deshalb eine Preisanhebung und begleitende werbliche und PR-mäßige Höherpositionierung eines Produktes zu einem begrenzten *Nachfrageanstieg*. Dies trifft insbesondere auf Alkoholika und Autos zu. Kriterium für die diesbezügliche Beurteilung ist stets die am Markt nachweisbare *Nachfrageelastizität*.

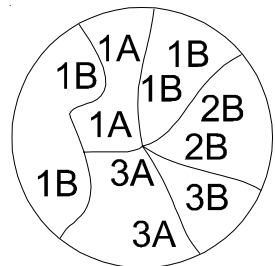
Derselbe Markt lasse sich nach *zwei Altersgruppen (A und B)* unterscheiden. Die meisten Produkte werden von Käufern unterschiedlicher Altersgruppen in unterschiedlichem Maße gekauft, so daß dies eine der mit Abstand häufigsten Marktsegmentierungen ist. Stellt der Markt „A“ den Markt der „jungen“ Käufer dar, so wird er wahrscheinlich in vielen Fällen auch die umfassen, die sich für *jung halten*, ohne es tatsächlich noch zu sein; in umgekehrtem Sinne trifft dies aber mit einiger Gewißheit nicht zu.



Strategisch hat sich herausgestellt, daß anstelle der Dimension „Alter“ eigentlich nach „Lebensstadium“ zu segmentieren ist, weil nicht Altersklassen, sondern Lebensstadien unterscheidbare Verhaltensmuster zeigen. Die *Lebensstadiumsegmentierung* werden wir später detailliert betrachten.

1.2.4. Mehrdimensionale Segmentierung

Sollen die Marketingaktivitäten noch weiter auf einzelne Marktsegmente spezialisiert werden, so lassen sich *mehrere* zuvor identifizierte *eindimensionale Marktsegmentierungsmerkmale kombinieren*. Im vorliegenden Fall entstehen 6 Teilmärkte der „alten“ und der „jungen“ Käufer (A und B) der jeweils drei Einkommensklassen (1, 2 und 3). Dies hat den Vorteil, die individuellen Verhaltensweisen der einzelnen Segmente besser differenzieren und damit die Bedürfnisse der Marktteilnehmer besser befriedigen zu können.



Wird ein Markt nach mehreren Merkmalen gleichzeitig segmentiert, so entstehen u.U. *Marktnischen*, die nur von

wenigen, häufig nur noch von einzelnen Anbietern bearbeitet werden. Eine Marktnische ist lohnenswert, wenn die folgenden Merkmale gleichzeitig vorliegen: Die Bedürfnisse der Nachfrage sind *komplex, inhomogen* und *differenziert*, die Nachfrager sind bereit, für spezielle Produkte einen *Aufpreis* zu bezahlen, und für die Besetzung der Marktnische muß u.U. ein *spezielles Versorgungssystem* aufgebaut werden. Wenn der Nischenbesetzer in führende Position gelangt ist, so ist er aus der Marktnische zumeist nur noch sehr schwer anzugreifen und zu vertreiben. Nischenmarketing wird *häufig von kleinen, innovativen Unternehmen betrieben*, die flexibler reagieren können als ihre große Konkurrenz.

2. Konkrete eindimensionale Segmentierungsstrategien

In diesem Abschnitt stellen wir einige konkrete Verfahren vor; zu allen Methoden bestehen *Excel-Beispiele* auf der *BWL CD* zum Ausprobieren.

2.1. Die ABC-Analyse

2.1.1. Grundlegende Vorgehensweise bei der ABC-Analyse

Die vermutlich einfachste und am weitesten verbreitete Strategie ist die *ABC-Analyse*. Dieses auch im Lager- und Materialwesen eingesetzte einfache Analyseverfahren beruht ausschließlich auf *internen Daten der Buchhaltung* und damit auf einer *Sekundärmarktforschung*.

Folgende Schritte gehören in folgender Reihenfolge zu einer ABC-Analyse:

1. Bereitstellung einer *Kundenliste* mit allen Umsätzen eines Betrachtungszeitraumes,
2. *Ordnen* der Kunden nach ihrem Umsatz,
3. Berechnen des *Anteiles* jedes Kunden am Gesamtumsatz,
4. *Kumulieren* der Anteile des Gesamtumsatzes zu 100%,
5. Die A-Gruppe umfaßt ca. *die obersten zwei Drittel* der Liste und die C-Gruppe *etwa die untersten 10%* der Aufstellung. Die B-Gruppe ist der Anteil der Liste zwischen A- und C-Gruppe.

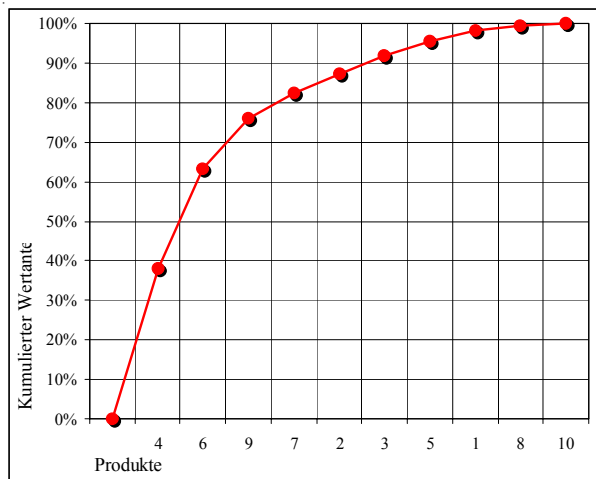
Die im 5. Schritt genannten Grenzwerte sind willkürlich und können variiert werden.

2.1.2. Auswertungsmechanismen der ABC-Analyse

2.1.2.1. Die Lorenz-Kurve

Die A-Gruppe erhält jetzt einen *persönlichen Service*, um diese Kunden *unbedingt zu halten*, während die Serviceleistungen für die Kunden der C-Gruppe *standardisiert*, d.h., *minimiert* werden, weil diese Kunden zu verlieren *nicht sehr problematisch* wäre. Voraussetzung für die sinnvolle Anwendung der ABC-Analyse ist eine Kundenstruktur mit vielen kleinen und relativ wenigen Großkunden, was jedoch häufig anzutreffen ist.

Stellt man die kumulierten Wertanteile der einzelnen nach Umsatz geordneten Kunden in einer Kurve in einem (idealerweise) quadratischen Schema dar, so erhält man eine visuelle *Darstellung der Konzentration des Umsatzes auf wenige Kunden*. Man spricht in bezug auf diese Darstellung auch von einer Konzentrationskurve oder, nach ihrem Entwickler von der sogenannten Lorenz-Kurve:

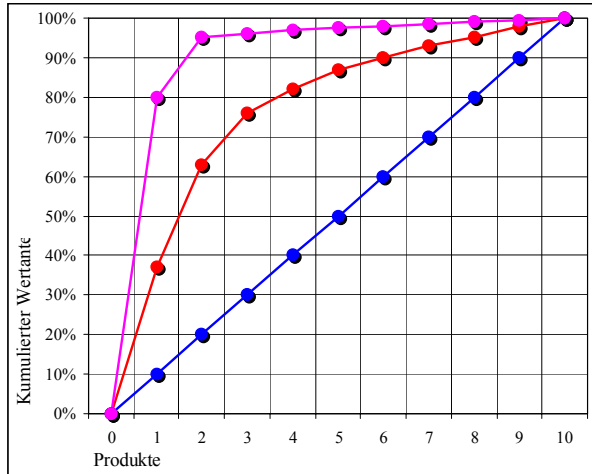


Das auf der folgenden Seite abgebildete Beispiel vergleicht *drei Kundenstrukturen* über ihre Lorenz-Kurven. Im Fall der *45°-Linie* liegt eine *Gleichverteilung* zugrunde. *Alle Kunden vermitteln den gleichen Umsatz*. Die *rote Linie* entspricht dem vorstehenden Fall und zeigt den Fall, daß wenige Kunden den größten Teil des Umsatzes erwirtschaften, während viele Kunden nur einen kleinen Teil des Gesamtumsatzes erbringen. Dieser Fall läßt sich gut im Rahmen der ABC-Analyse darstellen. Die obere

Nr.	Umsatz	Anteil	Nr.	Umsatz	Anteil	Kumuliert	Gruppe
1	4.000,00 €	A 67,00%	4	60.000,00 €	37,9747%	37,9747%	A
2	8.000,00 €	C 10,00%	6	40.000,00 €	25,3165%	63,2911%	A
3	7.000,00 €	B 23,00%	9	20.000,00 €	12,6582%	75,9494%	B
4	60.000,00 €	A + B 90,00%	7	10.000,00 €	6,3291%	82,2785%	B
5	6.000,00 €	B + C 33,00%	2	8.000,00 €	5,0633%	87,3418%	B
6	40.000,00 €		3	7.000,00 €	4,4304%	91,7722%	C
7	10.000,00 €	min = 1.000,00 €	5	6.000,00 €	3,7975%	95,5696%	C
8	2.000,00 €	max = 60.000,00 €	1	4.000,00 €	2,5316%	98,1013%	C
9	20.000,00 €	μ = 15.800,00 €	8	2.000,00 €	1,2658%	99,3671%	C
10	1.000,00 €	σ = 18.367,36 €	10	1.000,00 €	0,6329%	100,0000%	C

violette Linie schließlich demonstriert die Situation, daß ein einziger Kunde fast den gesamten Umsatz erbringt, während der Rest insgesamt nur noch einen sehr kleinen Anteil am Gesamtumsatz hat.

Insgesamt eignet sich die ABC-Analyse **überhaupt nicht für den blauen Fall**, **schlecht für den violetten Fall** und **gut für die rot dargestellte Situation**:



Eigentlich stammt die Lorenz-Kurve aus der Sozialstatistik, wo sie ein Maß für den Grad der innergesellschaftlichen Konflikte darstellt. Läge dem oben rechts gezeigten Beispiel eine nach Einkommensklassen gegliederte Bevölkerungsstatistik zugrunde, so stünde die **blaue Linie** für eine hypothetische Gesellschaft der Gleichen, in der jeder das gleiche Einkommen erhält, während die **violette Linie** eine Gesellschaft mit vielen Armen und wenigen Reichen darstellen würde. Dieser in vielen Ländern der sogenannten Dritten Welt häufige Zustand steht für einen spannungsgeladenen Zustand mit vielen, schwerwiegenden gesellschaftlichen Konflikten, die sich in Unruhen und Kämpfen äußern können.

Der **rote Fall** dagegen stünde für eine Gesellschaft mit starkem Mittelstand, in der Konflikte und Gegensätze durch eine breitere Einkommensverteilung abgemildert wären. Allgemein kann der Grad der Ausbuchtung der Lorenz-Kurve durch das Lorenz'sche Konzentrationsmaß quantifiziert werden.

2.1.2.2. Das Lorenz-Konzentrationsmaß

Dieses ist eine aus der Lorenz-Kurve abgeleitete *Maßzahl für die Konzentration* und liefert bei totaler Abwesenheit jeglicher Konzentration, d.h., einer diagonalen, geradlinigen Lorenz-Kurve null (**blauer Fall**), und bei einer rechtwinkligen oder fast rechtwinkligen Lorenz-Kurve 1 wird oder gegen 1 geht (**violetter Fall**). In der Bevölkerungsstatistik ist das Lorenz'sche Konzentrationsmaß ein ungefähres Maß für den Grad und die Intensität der innergesellschaftlichen Konflikte; im betriebswirtschaftlichen Bereich hingegen ist das Lorenz-Konzentrationsmaß ein *Maß für die Abhängigkeit von Produkten oder Kunden* und damit ein *spezielles Risikomaß*, das bei der Ermittlung der *speziellen Risikokosten* (d.h., der *kalkulatorischen Wagnisse*) bedeutsam ist.

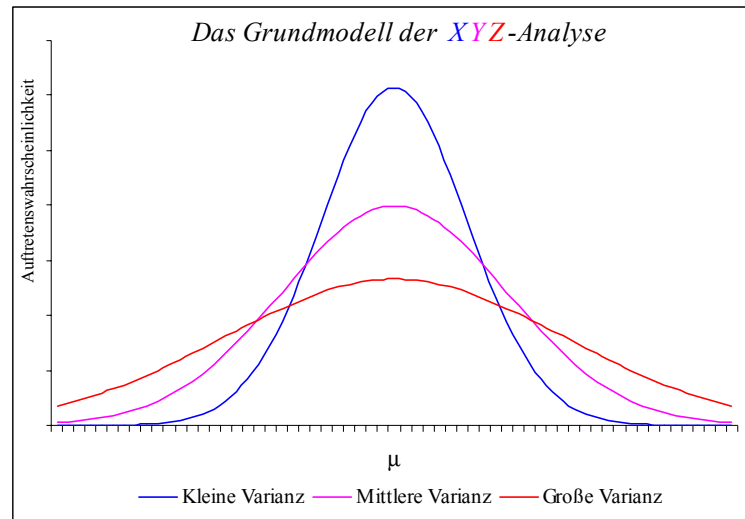
Alle vorgeschlagenen Berechnungsverfahren beruhen immer auf einer Ermittlung der Fläche zwischen der Lorenz-Kurve und der 45°-Diagonalen, und berechnen diese in % der halben Gesamtfläche des Diagrammraumes. Ein vom Autor dieses Skriptes stammender Vorschlag ist folgendes Berechnungsverfahren:

$$L^* = \frac{\sum_{i=1}^n (\sum X_{i_{\text{kumuliert}}} - \sum (\frac{\sum X_i}{n})_{\text{kumuliert}})}{n \sum X_i}$$

2.2. Die XYZ-Analyse

Diese ist ein der ABC-Analyse ähnliches analytisches Verfahren zur Beurteilung der Nachfrageschwankungen und damit eher Teil der Beschaffungs- und Lagerbestands-optimierung aber insoweit für die Marktsegmentierung relevant als Produkte mit hoher Bedarfsschwankung im Ausgangslager anders geführt werden sollten als solche mit geringer Bedarfsschwankung.

Die XYZ-Analyse beruht auf der Entnahmestatik der Disposition, der Varianz und der Normalverteilung. Sie unterteilt die einzelnen Materialpositionen nach Entnahmeschwankungen, d.h., nach Varianz der im Zeitablauf vorgefundenen Lagerbestände. Dabei besteht die **X-Gruppe** aus Materialarten mit geringer Bestands- oder Nachfrageschwankung, die **Y-Gruppe** aus Materialarten mit mittlerer Bestandsschwankung und die **Z-Gruppe** aus Materialarten mit großer Bestandsschwankung:



Die Bestandsschwankungen bilden dabei *individuelle Entnahmestrukturen*, etwa durch Einzelentnahme im Bedarfsfall oder regelmäßigen, planbaren Dauerbedarf ab, und lassen sich aus dem Grundmodell der Normalverteilung abbilden.

Der wesentliche Nutzen der XYZ-Analyse besteht darin, daß aus dieser Analyse des Entnahme- und Bedarfsverhaltens das *Bestell- und Bereitstellungsverhalten geplant werden kann*, insbesondere hinsichtlich der Frage der Einzelbeschaffung im Bedarfsfall, der Just-in-Time-Lieferung oder der Festlegung der eisernen Bestände.

2.3. Gegenüberstellung der ABC- und der XYZ-Analyse

Insbesondere läßt sich die XYZ-Analyse aufgrund ihrer formalen Ähnlichkeit zur ABC-Analyse mit dieser *kombinieren*, was die Ableitung der nebenstehenden grundlegenden Lagerstrategien erlaubt. Beide Verfahren sind dabei im Materialweisen gleichermaßen wie im Absatz anwendbar.

Die genannten Strategien sind *idealtypisch*, und treffen nicht auf jeden realen Fall zu. Die Darstellung könnte um eine dritte Dimension „Nachfragemacht“ erweitert werden, und würde für ggfs. stets die Just in Time Strategie vorsehen.

Gegenüberstellung von XYZ- und ABC-Analyse			
	X-Artikel geringe Bedarfs- schwankungen	Y-Artikel mittlere Bedarfs- schwankungen	Z-Artikel hohe Bedarfs- schwankungen
A-Artikel hoher Wertanteil	Stets Just in Time versuchen, wenn unmöglich, Einzelbeschaffung im Bedarfsfall.	Je nach Situation Einzelbeschaffung im Bedarfsfall.	Einzelbeschaffung im Bedarfsfall.
B-Artikel mittlerer Wertanteil	Wenn möglich Einzelbeschaffung, sonst Lagerführung mit möglichst geringem Bestand.	Lagerführung mit geringem Durchschnittsbestand und geringem eisernen Bestand.	Lagerführung mit geringem Durchschnittsbestand und größerem eisernen Bestand.
C-Artikel geringer Wertanteil	Stets Lagerführung und Dispositionsrechnung anwenden.	Stets Lagerführung und Dispositionsrechnung anwenden, Eiserner Bestand nötig.	Stets Lagerführung und Dispositionsrechnung anwenden, großer eiserner Bestand nötig.

2.4. Soziale Schichtung und Einkommen

Soziale Schichten sind in westlich orientierten Gesellschaften - in krassem Gegensatz zu den ehemaligen sozialistischen Gesellschaften - stets durch *Einkommensklassen* definiert. Die US-Amerikanische Forschung hat das folgende Schichtenmodell vorgeschlagen, das im wesentlichen auch für die EU repräsentativ sein könnte:

1. Die obere Oberschicht [The upper 10000] (<1%):
Soziale Elite, ererbter Wohlstand, berühmte Familiennamen. Mehrere Wohnsitze, beste Schulausbildung für die Kinder, Große Spenden, kaufen Antiquitäten, Schmuck, Immobilien. Konservativ, nicht an protziger Zurschaustellung interessiert.
2. Die untere Oberschicht [Upper class] (ca. 2%):
Personen, die durch außerordentliche Leistung zumeist aus dem Mittelstand aufgestiegen sind. Ausgeprägtes staatsbürgerliches Engagement, kaufen Swimming-Pools, Luxuswagen, Yachten. Protzige Zurschaustellung, suchen zu beeindrucken, „Neureiche“.
3. Die obere Mittelschicht [Upper mid class] (12%):
Unternehmer und Manager; Hauptanliegen: Karriere. Legen größten Wert auf beste Ausbildung für ihre Kinder, beschäftigen sich viel mit „Ideen“ und Kultur. Markt für hochwertige Wohnungen, Bekleidungen, technische Geräte, Möbel. Hauptanliegen ist kultiviertes Zuhause, um Geschäftspartner „angemessen“ bewirten zu können.
4. Die Mittelschicht [Mid mid class] (31%):
Arbeiter und Angestellte mit überdurchschnittlichem Einkommen; Wohnsitz in „besseren“ Stadtvierteln, bemühen sich, alles „richtig“ zu machen. Kaufen oft Dinge, die gerade populär sind; Modetrends von großer Bedeutung. „Bessere Lebensumstände“ werden als hübsches Zuhause, nette Umgebung, gute Schule für die Kinder und großes Auto verstanden.

5. Die Arbeiterklasse [Working class] (38%):
Personen mit durchschnittlichen Löhnen und Personen, die „wie Arbeiter“ leben. Urlaub zumeist daheim, evtl. Abstecher an die See oder in Freizeitparks. Klare Rollentrennung zwischen den Geschlechtern mit stereotypen Rollenvorbildern. Normale bis große Autos bevorzugt, Auto ist Statussymbol, Kleinwagen werden abgelehnt.
6. Die obere Unterschicht (9%):
Untere „Leicht“-lohngruppen, keine Sozialhilfeempfänger, häufig unzureichende Schulbildung, häufig aber auch Selbstdisziplin, Fleiß und der Versuch, aufzusteigen.
7. Die untere Unterschicht (7%):
Sozialhilfeempfänger, Obdachlose, oftmals nicht mehr an Arbeit interessiert.

Quellen: Richard P. Coleman: „The Continuing Significance of Social Class to Marketing“, in: „Journal of Consumer Research“, December 1983, p. 265ff.

2.5. Familienlebenszyklus und Kaufverhalten

Nicht nur nach dem Einkommen lassen sich mehr oder weniger scharf abgrenzbare Konsummuster unterscheiden, sondern auch nach dem Alter der Konsumenten. Bedeutsam ist hier jedoch, daß nicht das Alter in Lebensjahren die relevante Größe ist, sondern das *Lebensstadium*.

Das Lebensstadiumkonzept geht dabei davon aus, daß jeder Mensch im Laufe seines Lebens bestimmte Abschnitte durchmacht, die zwar nicht immer mit dem gleichen Alter, aber stets in der gleichen *Reihenfolge* auftreten. Dabei können bestimmte Phasen auch *ausgelassen* werden, was insbesondere für die Deutschen gilt, die aufgrund der schlechten sozialen und wirtschaftlichen Lage immer weniger Kinder kriegen, so daß die diesbezüglichen Lebensstadien oft *fehlen*.

Lebensstadium:	Kauf- und Verhaltensmuster:
<u>1. Junggesellenstadium</u> Junge, alleinstehende Menschen, die nicht mehr bei ihren Eltern wohnen.	Wenige finanzielle Verpflichtungen; Meinungsführer in bezug auf Modetrends; freizeitorientiert. Gekauft werden: Küchengeräte, Grundmobiliar, Autos, Kleidung, Urlaubsreisen, Stereoanlagen.
<u>2. Frisch verheiratet</u> Jung und noch ohne Kinder.	Finanziell relativ gut gestellt; relativ höchste Erwerbsrate bei Gebrauchsgütern, die dem Einrichten der Wohnung dienen; relativ hohe Mietausgaben.
<u>3. „Volles Nest I“</u> Das jüngste Kind ist unter sechs.	Flüssige Mittel knapp; Unzufriedenheit mit Lebensstandard im Vergleich zu Familien ohne Kinder; Tendenz zu demonstrativem Konsum; stark umworbene Produkte werden bevorzugt gekauft: Kindermöbel, Tiefkühltruhen, Geschirrspüler, Kinderspielzeug, Grillgeräte.
<u>4. „Volles Nest II“</u> Das jüngste Kind ist sechs oder älter.	Finanziell wieder besser gestellt; ein Teil der Ehefrauen ist berufstätig; Beeinflussung durch die Werbung ist weniger stark. Gekauft werden: Lebensmittel, Fahrräder, Musikinstrumente.
<u>5. „Volles Nest III“</u> Ältere Ehepaare mit abhängigen Kindern.	Finanziell noch besser gestellt; noch mehr Ehefrauen berufstätig; Kinder beginnen z.T. zu arbeiten; schwer beeinflussbar durch Werbung. Gekauft werden: Ersatzbeschaffungen und Erweiterung der Wohnungseinrichtung; persönlicher Bedarf der Eltern wieder im Vordergrund.
<u>5. „Leeres Nest I“</u> Ältere Ehepaare, Kinder aus dem Haus, Familienoberhaupt noch berufstätig.	Hohes Einkommen, hochwertiger Konsum; kein Interesse an neuen Produkten. Gekauft werden: organisierte Urlaubsreisen, Bücher, Gesundheitsprodukte. Viel geringere Außensteuerung als in früheren Stadien, und damit schlechtere Beeinflussbarkeit durch Marktkommunikation.
<u>6. „Leeres Nest II“</u> Ältere Ehepaare, Kinder aus dem Haus, Familienoberhaupt im Ruhestand.	Spürbarer Einkommensrückgang; Sicherung des Eigenheimes, Rückzug ins Private. Gekauft werden: Medizinische Vorrichtungen und gesundheits-, verdauungs- und schlaffördernde Mittel.
<u>7. Alleinstehend, im Ruhestand</u>	Gleicher oder höherer Bedarf an medizinischer Versorgung und gleiche Produktsprüche wie die anderen Gruppen im Ruhestand; starker Einkommensrückgang; besonderes Aufmerksamkeits-, Zuneigungs- und Sicherheitsbedürfnis.
<u>Quellen:</u> William D. Wells and George Gubar: „Life-Cycle Concepts in Marketing Research“, in: „Journal of Marketing Research“, November 1966, S. 362; auch: Partick E. Murphy and William A. Staples: „A Modernized Family Life Cycle“, in: „Journal of Consumer Research“, June 1979, S. 12ff.	

2.6. Weitere häufige Segmentierungsvariablen

Im Einzelnen lassen sich folgende, besonders in der Konsumgüterbranche *bewährte Klassen von Trennvariablen* vorschlagen, nach denen Märkte segmentiert werden könnten:

- **Geographisch:** Staat, Region, Land, PLZ-Gebiet, Stadt, Stadtviertel, Gemeinde
- **Demographisch:** Alter, Geschlecht, Familiengröße, Familienzyklus, Nominaleinkommen, Disponibles Einkommen, Kaufkraft, Ausbildung, Höchster erreichter Ausbildungsabschluß, Berufstätigkeit, Halb- oder Vollzeitstelle, Berufsgruppe, Konfession, Religion, Nationalität, Rolle im Haushalt
- **Psychographisch:** Soziale Schichtzugehörigkeit, Lebensstil, Persönlichkeitsmerkmale
- **Verhaltensmerkmale:** Kaufanlaß, Kaufverhalten, Kaufhäufigkeit, Verwendungshäufigkeit, Markentreue, Händlertreue, Einstellung zum Produkt, Einstellung zum Hersteller, Einstellung zum Händler

Diese Beispiele sind *praktische Vorschläge* und können in *konkrete Marktforschungsstrategien* übersetzt werden. Hierzu ist der angestrebte Erkenntnisgegenstand in ange-

messen Erhebungsmethoden abzubilden. Besonders bei Fragen, die als *Tabu* erlebt werden („das geht die nichts an!), wie z.B. der Höhe des Einkommens, sollte man dabei *vorsichtig vorgehen* und Fragen nach numerischen Daten *klassieren*.

Die Verschärfung von administrativen Einschränkungen aus Datenschutzgründen, und die allgemeine Ablehnung von Marketingmaßnahmen in der Bevölkerung, machen die Umsetzung konkreter Forschungsmaßnahmen *zunehmend schwierig*.

2.7. Marktspezifische eindimensionale Segmentierungsstrategien

Die bisherigen Beispiele waren allgemeiner Natur, und kommen in zahlreichen Branchen vor. In vielen Fällen erfordert die Marktsituation jedoch *besondere, marktspezifische Segmentierungsstrategien*. Diese können aus den vorstehenden Beispielen abgeleitet sein, müssen aber nicht. In allen Fällen greifen marktspezifische Segmentierungsstrategien spezielle Gegebenheiten des jeweiligen Marktes bzw. des betreffenden Produktes auf und wurden oft über lange Zeit entwickelt und ständig verbessert.

In diesem Abschnitt stellen wir einige konkrete Beispiele vor, die vielfach *spezielle Marktkenntnis* erfordern.

2.7.1. Grundstruktur der Marktsegmentierung auf dem Automobilmarkt

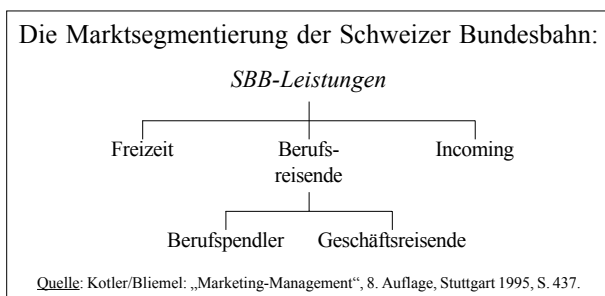
In der für den Automobilmarkt typischen Marktsegmentierung bildet sich das Emporkommen nichtamerikanischer Anbieter als neue Konkurrenten in den siebziger Jahren ab:



Diese gewachsene, also nichtgeplante Segmentierung, ist in sich ein *Ergebnis der Globalisierung*, die es inzwischen ehemaligen Drittweltländern erlaubt, erfolgreich als Anbieter auf dem Automobilmarkt mitzumischen. Eine Parallele ist seit den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts auch auf dem *Flugzeugmarkt* zu beobachten, der inzwischen auch nach Herkunftsländern aufgeteilt wird, mit den USA (Boeing) und Europa (Airbus) als den größten Anbietern.

2.7.2. Verwendungszweck als Segmentierungsvariable

Mit einer einfachen *Marktsegmentierung nach Verwendungszwecken* und nachfolgenden Angeboten für die einzelnen Nutzergruppen wurde die Schweizer Bundesbahn, die zu den teuersten der Welt gehört, zugleich auch eines der erfolgreichsten Eisenbahnunternehmen der Welt:



Kernidee ist hierbei, den wahrscheinlichen Nutzen des Kunden zu ermitteln, und diesem Nutzen entsprechende Angebote zu machen. Die Strategie wurde inzwischen

von der Deutschen Bahn AG übernommen, die auch nicht gerade im Ruf steht, preisgünstig zu sein, aber mit welchem Erfolg, mag jeder, der das Leben schon mal in vollen Zügen genossen hat, selbst beurteilen.

2.7.3. Verwendungszweck-Segmentierung als Erfolgsfaktor

Die *Benefit-Segmentierungsstrategie* von Timex zeigt, daß Produkte, die einstmalig Luxusprodukte waren und nunmehr der breiten Masse zur Verfügung stehen, erst mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung auch als Massenprodukte angeboten werden. *Das Marketing hinkt der tatsächlichen Verwendung in vielen Fällen hinterher*. Die Verwendungszweck-Segmentierung kann damit ein *zentraler Erfolgsfaktor* des Unternehmens werden:

Yankelovich, der Marketing Manager des Uhrenherstellers *US Time Corp.*, fand durch Marktforschungen heraus, daß 23% der Käufer sich aufgrund des niedrigen Preises zum Kauf entschlossen, 46% aufgrund der mechanischen Zuverlässigkeit und 31% Uhren zur Erinnerung an besondere Ereignisse kauften. Damals konzentrierten sich aber nahezu alle US-Uhrenhersteller und -Händler auf das letzte Segment. Ihre Produkte waren aufwendig, teuer, als Prestigeobjekte gedacht und nur in Juweliergeschäften zu erwerben. Die bestehende Marktsegmentierung war also *unvollständig*. Bestimmte relevante Käuferschichten wurden nicht, insbesondere nicht ihrem Nutzen entsprechend, bedient.

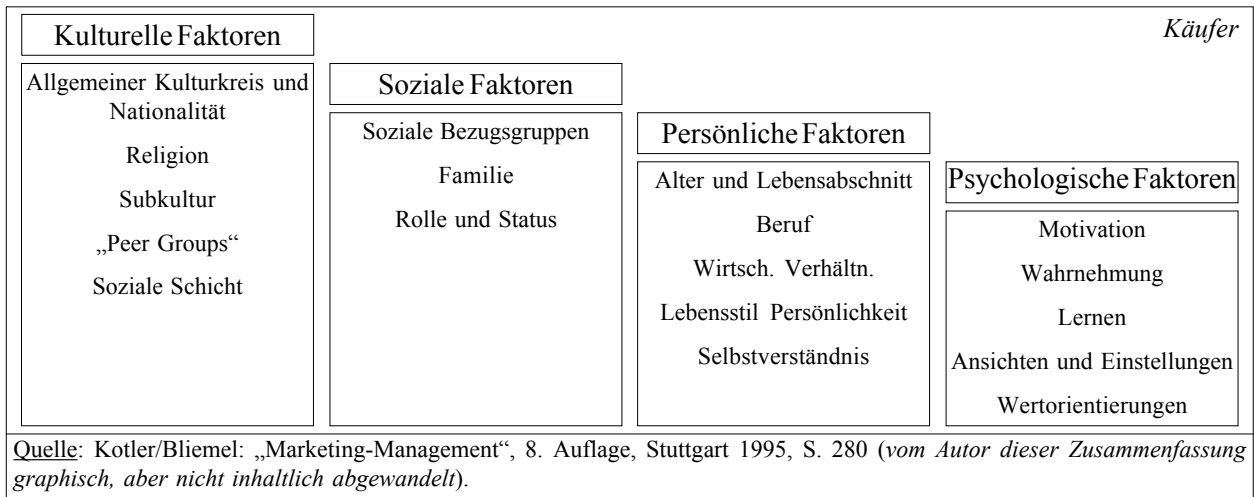
Die US Time Corp. begann daraufhin, preiswerte Uhren unter dem Markennamen „Timex“ auch im fachfremden Einzelhandel anzubieten, erschloß damit die 69% Marktanteil der ersten beiden Kategorien, und wurde so zu einem der größten Uhrenhersteller der Welt. Durch Erschließen der bisher nicht bedienten Marktsegmente war also der weltweite Erfolg des Unternehmens für eine lange Zeit gesichert.

Leider sind solche Strategien *einmalig*, d.h., sie lassen sich im selben Markt in der regel nicht wiederholen.

3. Mehrdimensionale Marktsegmentierungsstrategien

Eindimensionale Klassifizierungen reichen zumeist nicht hin, den Markt den Kräften und Ambitionen eines Anbieters entsprechend hinreichend zu segmentieren. Sie lassen sich kombinieren, und beschreiben damit den Käufer in mehrdimensionaler Weise hinsichtlich relevanter Variablen. Durch *sukzessives Anwenden* verschiedener Segmentierungsstrategien können immer kleinere Marktsegmente erzeugt werden, bis genau dem Angebot entsprechende Teilmärkte entstanden sind.

Ein Beispiel: „Eine Fluggesellschaft möchte Kunden aus dem Kreis derjenigen gewinnen, die bisher noch nicht geflogen sind (Segmentierungsdimension: *Anwenderstatus*). In dieser Personengruppe befinden sich Leute, die vor dem Fliegen Angst haben, solche, die der Fliegerei gleichgültig gegenüber stehen und solche, die grundsätzlich eine positive Einstellung zum Fliegen haben



(Segmentierungsdimension: *Einstellung*). Diese letzte Gruppe wiederum besteht zum Teil aus Leuten mit relativ hohem Einkommen, die sich Flugreisen leisten können (Segmentierungsdimension: Einkommen). Die Fluggesellschaft könnte also auf das Segment der Besserverdienenden abzielen, die grundsätzlich eine positive Einstellung zum Fliegen haben, aber einfach noch nie geflogen sind“ [Kotler 1995, S. 427].

Dies sagt uns, daß eine sinnvolle mehrdimensionale Marktsegmentierung vier Typen von Variablen berücksichtigen sollte:

- Kulturelle Faktoren
- Soziale Faktoren
- Persönliche Faktoren
- Psychologische Faktoren

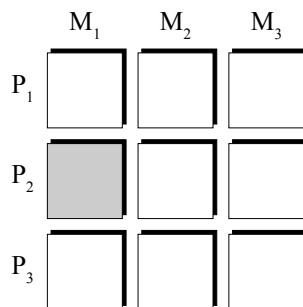
Wird bei dieser Gliederung ein Fehler gemacht, so sind zumeist alle nachfolgenden Variablen falsch angewandt. Wird beispielsweise versucht, nach den Subkulturen und sozialen Schichten US-amerikanischer Großstädte in Deutschland zu segmentieren, so kommt eine wenig brauchbare Aufteilung heraus. Die US-Einzelhandelskette *Wal Mart* mußte das Anfang dieses Jahrhunderts schmerzlich erfahren, weil sie in Deutschland versuchte, das US-Geschäftsmodell unverändert zu importieren.

3.1. Grundlegende Strategietypen

Folgende elementare auf Produkte [P] und Märkte [M] gerichtete Strategiekonzepte lassen sich unterteilen:

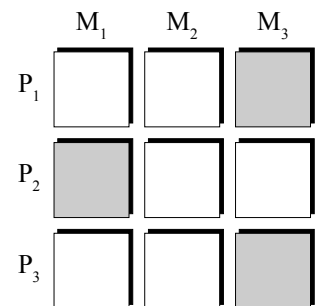
3.1.1. Konzentration auf ein einziges Segment

Strategie des *Nischenbesetzers*, zumeist des *Kleinunternehmens*. Großunternehmen besetzen häufig keine Nischen, was in differenzierten Märkten dazu führen kann, daß nur noch die unattraktiven Nischen für sie übrig bleiben. Dies ist dann die - an sich seltene - Situation, in der die innovativen Kleinunternehmen die Dinosaurier auffressen, d.h., David gegen Goliath siegt.



3.1.2. Selektive Spezialisierung

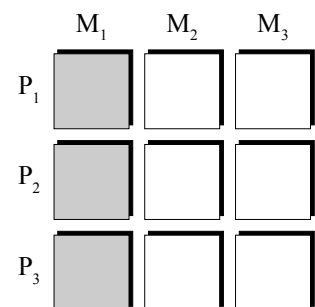
Strategie zumeist spartenorganisierter Unternehmen, die auf diese Art versuchen, *mehrere Standbeine* aufzubauen. Diese Strategie ist *schwierig durchzuhalten*, weil für unterschiedliche Produkte auf unterschiedlichen Märkten sehr unterschiedliche Fähigkeiten und Voraussetzungen erforderlich sind, wird aber erleichtert, wenn synergetische Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Segmenten bestehen, in welchem Falle aber auch de facto eine Markt- oder eine Produktspezialisierung entstehen kann.



Wird bei dieser Gliederung ein Fehler gemacht, so sind zumeist alle nachfolgenden Variablen falsch angewandt. Wird beispielsweise versucht, nach den Subkulturen und sozialen Schichten US-amerikanischer Großstädte in Deutschland zu segmentieren, so kommt eine wenig brauchbare Aufteilung heraus. Die US-Einzelhandelskette *Wal Mart* mußte das Anfang dieses Jahrhunderts schmerzlich erfahren, weil sie in Deutschland versuchte, das US-Geschäftsmodell unverändert zu importieren.

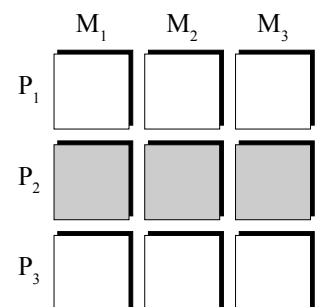
3.1.3. Marktspezialisierung

Spezialisierung auf einen bestimmten Markt, auf dem verschiedene Produkte angeboten werden. Es wird also ein *breites Sortiment mit vielen, nicht in Beziehung zueinander stehenden Produkten* geführt. Die Strategie heißt auch *Diversifikation*. Das Unternehmen baut den Ruf des Spezialisten auf, läuft aber Gefahr, bei Einbrüchen auf diesem Markt selbst schwere Einbußen zu erleiden. Besonders Spezialisierungen auf Märkte mit vorwiegend öffentlicher Nachfrage (z.B. im Bildungsgewerbe, bestimmte Sektoren des Baugewerbes) sind in dieser Hinsicht gefährlich.



3.1.4. Produktspezialisierung

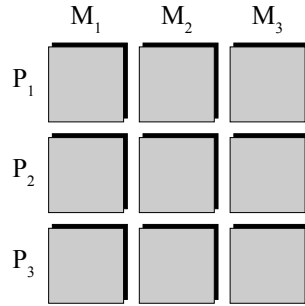
Hier spezialisiert sich ein Unternehmen auf mehrere verschiedene Märkte, auf denen immer das gleiche Produkt angeboten wird. Es wird also ein *tiefes Sortiment* angeboten.



time mit vielen Varianten weniger Produkte angeboten. Die Strategie heißt auch *Differenzierung* und ist zumeist *inkompatibel* zur Strategie der Marktspezialisierung. Die *Kehrseite dieser Strategie ist die Gefahr des Überholwerdens vom technischen Fortschritt.*

3.1.5. Vollständige Marktabdeckung

Strategie des Marktführers, fast immer eines Großunternehmens, sehr selten. Nicht einmal Unternehmen wie IBM im Markt für Großrechner oder Microsoft bei Betriebssystemen sind auch nur annähernd in der Position der vollständigen Marktabdeckung.

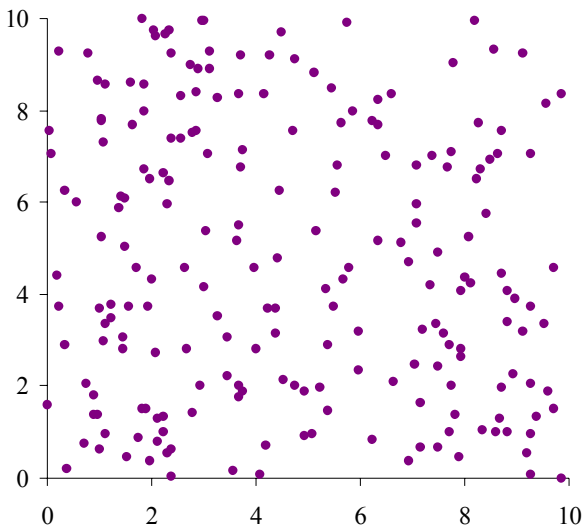


Diese Strategie entspräche *eigentlich keiner überhaupt Marktsegmentierung* mehr, und wurde einst von *Staatsunternehmen* (etwa Eisenbahngesellschaften, noch immer die Telekom in manchen Ländern) betrieben. Sie ist in Deutschland derzeit nicht einmal mehr wirklich bei den Zwangssozialversicherungen anzutreffen, die dies freilich noch immer nicht zugeben wollen (oder dürfen) und stattdessen behaupten, „für alle“ dasein zu wollen.

3.2. Marktsegmentierung in homogenen und in nichthomogenen Märkten

Viele Produkte der Konsumgüterbranche lassen sich unterteilen nach verschiedenen relevanten Kriterien wie Geschmack, Farbe, Form, Stärke, Herbheit, Duft usw. Wird nach diesen Eigenschaften segmentiert, so entstehen *Präferenzräume*. Voraussetzung hierfür ist mindestens das *Bestehen ordinaler, besser jedoch rationaler Skalierungen*, so daß die erforderlichen mathematischen Operationen durchgeführt werden können.

Diese Präferenzräume weisen zumeist *typische vorher-sagbare Eigenschaften* auf, die sich mit Hilfe von *Durchschnittswerten* und *Standardabweichungen* beschreiben lassen, und stets auf die mit bestimmten Marketingstrategien geantwortet werden muß.



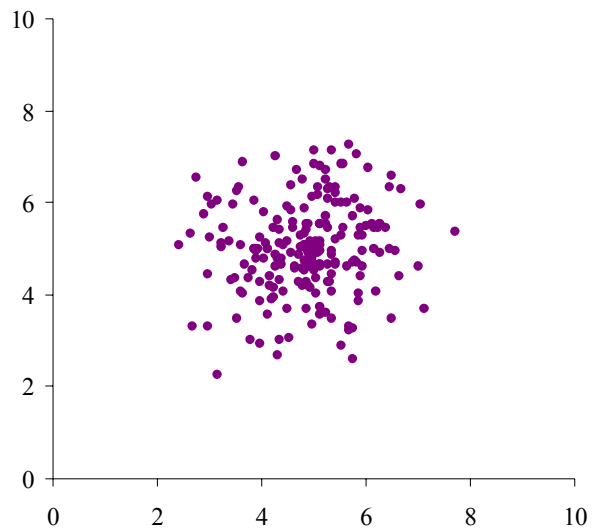
3.2.1. Homogene Präferenzverteilung

Die Präferenzen der Nachfrager verteilen sich *in einer homogenen Punktwolke über den gesamten Präferenzraum*, wobei der Mittelwert etwa in der geometrischen Mitte des Darstellungsraumes liegt, und die *Standardabweichung den Wert ∞ annimmt.*

Wenn auf diesem Markt nur ein einziges Produkt vertreten ist, dann wird sich regelmäßig *in der Mitte* positionieren, um möglichst viele Nachfrage anzuziehen. Ist der Eigenschaftsraum groß genug und die Nachfrage quantitativ hinreichend, so werden sich vermutlich mehrere Produkte *jeweils in gewisser Entfernung voneinander* ansiedeln. Versucht ein Newcomer, sein neues Produkt in zu großer Nähe zu einem etablierten Produkt anzusiedeln, so wird er entweder den etablierten Anbieter aus dem Markt vertreiben müssen, oder wird nicht in den Markt eindringen; ist der Abstand zwischen bestehenden Produkten hingegen zu groß, dann werden vermutlich neue Produkte und neue Anbieter durch die Lücken angezogen werden. *Ist die Nachfrage homogen, dann ist auch das Angebot homogen.*

3.2.2. Nichthomogene Präferenzen

Hier *konzentrieren sich die Präferenzen der Nachfrager auf einen relativ engen Eigenschaftsraum*, der einen bestimmbaren Mittelwert und eine bestimmbare Standardabweichung hat. Die *Standardabweichung ist ein Maß für die Streuung*, und um so kleiner, je homogener der Markt ist. Idealerweise ist die *Gauß'sche Normalverteilungsgleichung* über beide Dimensionen anwendbar.



Auf einem solchen Markt haben meistens nur *wenige Produkte* Platz, die, wenn sie zu nah zueinander positioniert werden, von den Nachfragern nicht mehr unterschieden und damit auch nicht mehr gekauft werden, die aber schnell an Marktanteil verlieren, je weiter sie voneinander entfernt stehen, und zwar um so schneller, je kleiner die jeweilige Standardabweichung der jeweiligen Dimension ist. Es ist offensichtlich, daß *aggressive Konkurrenzkämpfe (cut-throat-type competitions)* um Verkaufszahl-

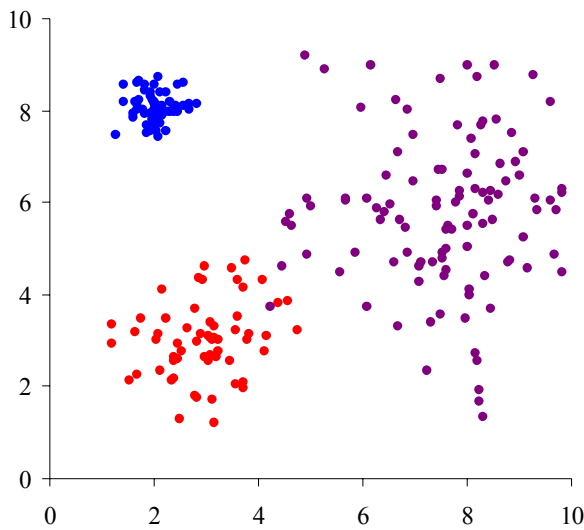
len und Marktanteile für solche Märkte typisch sind, und der *Effekt der Monopolisierung* auf solchen Märkten besonders schnell voranschreitet.

3.2.3. Gebündelte Präferenzen

Hier bestehen *mehrere Cluster*, der jeder für sich die Eigenschaften einer homogenen Präferenzverteilung aufweisen, und durch mehr oder minder klar definierte *Zwischenräume* voneinander getrennt sind. Jeder Cluster hat für sich einen eigenen Mittelwert und eine eigene Standardabweichung je Dimension.

3.2.3.1. Separate Märkte

Bestehen *mehrere Bündelungen*, so existieren auch *mehrere*, voneinander gut getrennte *Märkte*:



Man spricht in diesem Fall auch von sogenannten *Clustern*. Im **blauen Fall** ist σ sehr klein, und auch n scheint nicht übermäßig groß zu sein, d.h., auf diesem Markt ist wahrscheinlich nur Platz für einen Anbieter. Es ist ein *Nischenmarkt*.

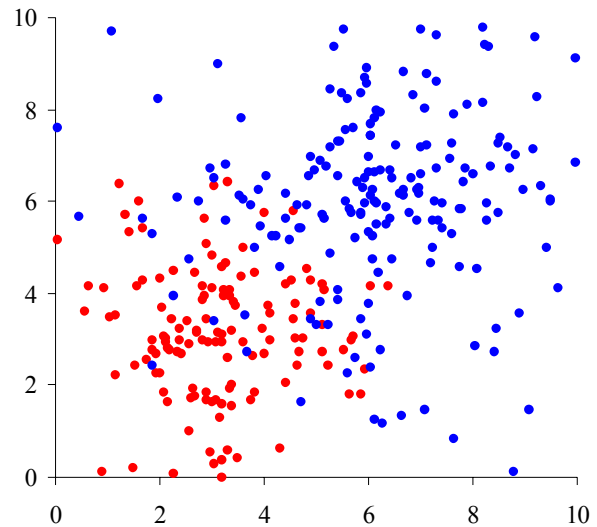
Im **roten Fall** ist die Streuung schon ein wenig größer, und im **violetten Markt** schließlich ist σ am größten. Es ist daher zu vermuten, daß mindestens im letzteren Fall Platz für mehrere Anbieter und/oder Produkte besteht - ein typischer *Massenmarkt*.

3.2.3.2. Konkurrenzkämpfe

Im vorstehenden Beispiel waren der **rote** und der **violette** Markt noch verhältnismäßig gut voneinander abgeschottet, und der **blaue** Markt ist ganz und gar von den anderen beiden Märkten getrennt. Das erlaubt eine für jeden Markt unterschiedliche Marktstrategie, weil kaum Nachfrager von einem Markt auf den anderen wechseln, und *schützt daher die Anbieter*.

Viel schlechter ist es, wenn, wie im folgenden Fall, die Nachfrager durch große Streuung ihrer jeweiligen Präferenzen *gegeneinander nicht abzugrenzende Märkte* schaffen, d.h., es zu Überschneidungen zwischen den einzelnen Märkten durch Nachfrager „in der Mitte“ kommt: in diesem Fall kann kein Anbieter eine „nur“ für seinen

Markt ausgerichtete Strategie betreiben. Die Situation ist zumeist für alle Anbieter unerfreulich, denn sie steigert die *Konkurrentintensität*:

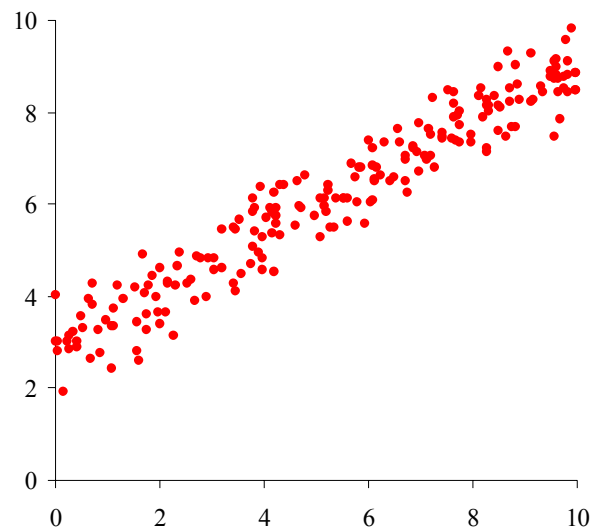


Oft sind solche Märkte *instabil*, weil sich die Anbieter immer wieder gegenseitig mit ihren Marketingmaßnahmen *stören*. Die hohe Konkurrenzintensität ist aber *für die Kunden oft von Vorteil*.

3.2.4. Zusammenhänge zwischen metrischen Merkmalen

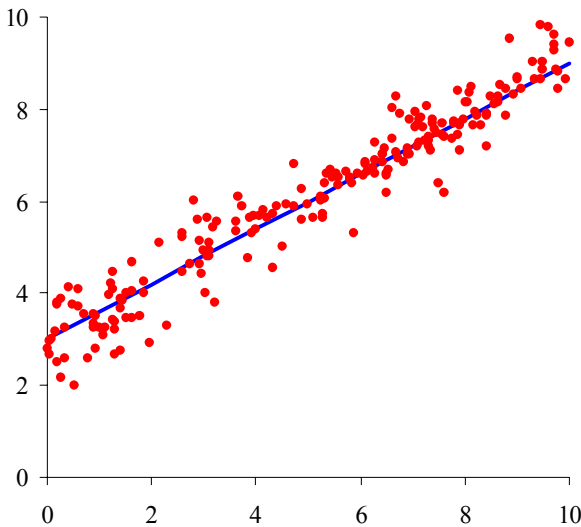
3.2.4.1. Die Regressionsrechnung als Analysewerkzeug

Werden Daten von der Marktforschung in mindestens pseudo-metrischem Skalierungsniveau erhoben, so zeigt sich oft ein *sofort offensichtlicher Zusammenhang* zwischen den Merkmalen:



Kann ausgeschlossen werden, daß hier eine *Scheinkorrelation* vorliegt, so ist es möglich, mit Hilfe der *Regressionsrechnung* den Zusammenhang zu *quantifizieren*. Die Regressionsgerade zeigt dabei diejenige Linie, entlang derer das Auftreten neuer Produkte am

wahrscheinlichsten ist, aber sie erklärt keinen einzigen der Punkte, die nach wie vor eine Streuung besitzen:



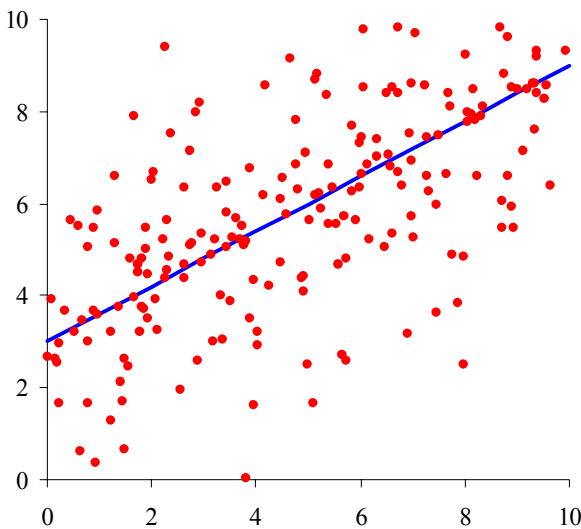
Prognosen auch außerhalb des betrachteten Bereiches werden damit möglich; ebenso kann die Regressionsanalyse bei der Gestaltung neuer Produkte helfen.

3.2.4.2. Gütebeurteilung bei Regressionsrechnung

Für die Beurteilung der Qualität der vorliegenden Meßwerte gibt es zwei Verfahren:

- Die *Korrelationsrechnung* und
- die *Standardabweichung* der Differenzen zwischen Vorhersage der Werte durch die Regressionsrechnung und tatsächlich gefundenen Werten.

Beide Verfahren erlauben die Quantifizierung der Wahrscheinlichkeit, tatsächliche Werte auf oder nahe der Prognose zu erlangen. Ist die „Streuung“ der Werte nämlich groß, so ist die Regressionsrechnung nämlich *wenig aussagekräftig*:



Obwohl in diesem Beispiel die Regressionsgerade genau der aus der vorherigen Skizze gleicht, wäre die Aussage-

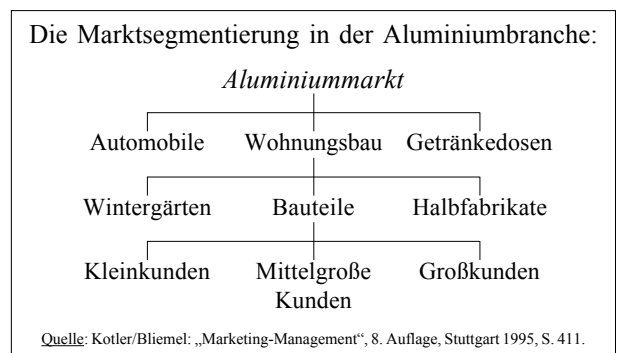
kraft der Regressionsgleichung wegen der geringen Korrelation der Realmeßwerte *weitaus geringer*.

3.3. Konkrete mehrdimensionale Marktsegmentierungsstrategien

Die hier exemplarisch dargestellten konkreten Strategien sind Ergebnis einer langdauernden sukzessiven Anpassung an tatsächliche Marktgegebenheiten auf bestimmten Märkten. Sie sind damit ebenso *Praktikerbeispiele* wie die oben dargestellten eindimensionalen Strategien.

3.3.1. Dreidimensionale Marktsegmentierung eines Aluminiumherstellers

Es werden *drei Segmentierungsdimensionen sukzessive angewandt*: zuerst (oben) nach Endverbrauchern, sodann (mitte) nach Produkthanwendung und schließlich nach Kundengröße (unten):



Praktisch erlaubt dies dem Hersteller, die ABC-Analyse mit zwei sukzessiven Nutzensegmentierungen *zu kombinieren*.

Das Beispiel zeigt auch gut die Verformung der einzelnen Segmentierungsstrategien durch ökologistische Repression oder absurde politische Einschränkungen, ist doch der Aluminiummarkt unter den Getränkeherstellern in Deutschland durch das widersinnige Dosenpfand des kommunistischen Umweltministers Jürgen Trittin inzwischen *weitgehend weggebrochen*. Dies ist nicht nur ein theoretisches Problem, sondern hat zahlreiche *Arbeitsplätze gekostet*, also *Existenzen vernichtet*.

3.3.2. Segmentierung des Marktelementes „Privatkunden“ bei einer US-Großbank

Die Bank versucht, durch demographische Segmentierung den sog. *Yuppie* (Young urban professional) als Kunden anzusprechen. Der typische Yuppie ist empirischen Untersuchungen zufolge 25 bis 29 Jahre alt und arbeitet in einer Großstadt in einer hochqualifizierten Position mit überdurchschnittlichem Einkommen. Seine bevorzugten Sportarten sind Tennis, Skifahren und Segeln, er ist Feinschmecker, Weinliebhaber, interessiert sich für Kunst, Mode und unternimmt gerne Auslandsreisen. Diese demographischen und psychographischen Merkmale werden durch die angewandte Segmentierung nur unzureichend getroffen, weil zu wenige Dimensionen verwandt worden sind. Es gibt auch Yuppies, die Bier trinken, unsportlich sind und sich kaum für Kunst interessieren, aber der Kommunikations-Mix, den die Bank

anwenden müßte, um diesen Personenkreis zu erreichen, ist ein offensichtlich anderer als der für den zuerst beschriebenen Menschentyp.

Das Bankenbeispiel läßt die grundsätzliche Kritik zu, daß die Dimension Berufsstatus („Privatkunden“ und „Geschäftskunden“) dieser Segmentierung vorgeschaltet ist, was gewiß nur Sinn macht, wenn der normale Arbeitnehmer keine weiteren wirtschaftlichen Aktivitäten betreibt. Mit dem zunehmenden Zusammenbruch des Arbeitsverhältnisses in Deutschland gibt es aber immer mehr Menschen, die mehrere Jobs haben und daher „privat“ wie „geschäftlich“ gleichzeitig in Erscheinung treten. Für diese Personengruppe ist die nebenstehende Segmentierungsstrategie offensichtlich *wenig geeignet*.

		Alter			
		Unter 40	40 bis 65	Über 65	
Einkommen	Unter 16.000 US\$	Jung, niedriges Einkommen	Mittleres Alter, niedriges Einkommen		Ruhestand, niedriges Einkommen
	Über 16.000 US\$ bis 44.000	Jung, mittleres Einkommen	Mittleres Alter, mittleres Einkommen	Vorruhestand, mittleres Einkommen	Ruhestand, mittleres Einkommen
	Über 44.000 US\$	Jung, hohes Einkommen	Mittleres Alter, hohes Einkommen		Im Ruhestand, hohes Einkommen

Quelle: Kotler/Bliemel: „Marketing-Management“, 8. Auflage, Stuttgart 1995, S. 435.

3.3.3. Mehrdimensionale Nutzenangebotssegmentierung im Zahnpastamarkt in den USA

Die Benefit-Segmentierung muß die wichtigsten Nutzenkategorien ermitteln, und denen entsprechende Käuferschichten identifizieren. Käufer, bei denen es primär um Kariesverhütung ging (*Primärnutzen*), hatten zumeist große Familien, und solche, denen der angenehme Geschmack einer Zahnpasta wichtig ist, waren, wen wundert das, zumeist Kinder. Kinder sind traditionell eine sehr große und daher intensiv umworbene Käuferschicht, zwar nicht wegen ihres disponiblen Einkommens, aber wegen ihres Einflusses auf das Kaufverhalten ihrer Eltern. Dies manifestiert sich gut im nachfolgenden Beispiel für eine mehrdimensionale Marktsegmentierung im Bereich eines Konsumgütermarktes.

3.3.4. Segmentierung des Marktsegmentes „Erstkäufer“

Die folgende Klassifizierung wurde primär für *Autokäufer* entwickelt, gilt aber für nahezu alle Erstkäufer technischer Geräte. Zugrundegelegt wird hier die Art und Weise, wie der Nachfrager an den Kauf herangeht. Es werden also Verhaltensweisen des Käufers untersucht:

Nutzenangebotssegmente	Demograph. Merkmale	Verhaltensmerkmale	Psychograph. Merkmale	Bevorzugte Marken
Niedriger Preis	Männer	Starke Verwender	Sehr selbstständig	Sonderangebote
Gesundheit, Schutz vor Karies	Große Familien	Starke Verwender	Hypochondrisch, konservativ	Crest
Kosmetics (weiße Zähne)	Jugendliche	Raucher	Sehr gesellig und aktiv	McLeans, Ultra Brite
Angenehmer Geschmack beim Zähneputzen	Kinder	Pfefferminz-Fans	Hedonistisch, sehr mit sich selbst beschäftigt	Colgate, Aim

Quelle: Russel J. Haley: „Benefit Segmentation: A Decision Oriented Research Tool“, in: „Journal of Marketing“, Juli 1968, S- 30-35, für dieses Skript leicht abgewandelt.

1. Erstkaufinteressierte: Haben noch nicht gekauft, wünschen branchen- und sachkundigen Anbieter und viel Beratung.
2. Erstlinge: Haben bereits den ersten Kauf hinter sich. Benötigen Telefon-Hotlines, Schulung, sachkundiges Verkaufspersonal.
3. Die „Wissensreichen“: Kennen das Produkt und seine technischen Eigenschaften bereits genau, benötigen nur schnelle Wartungs- und Reparaturdienste, aber kaum Beratung.

Hier kann es besonders wichtig sein, daß die Verkäufer erkennen, welchen Käufertyp sie vor sich haben, und sich darauf einstellen. Diese Segmentierungsstrategie stellt also offensichtlich die *interaktive Seite* des Verkaufens in den Mittelpunkt.

3.3.5. Segmentierung nach Nachfrageverhalten

Die folgende Segmentierung wurde bei einem Versuch gefunden zu überprüfen, ob es die traditionell angenommene Segmentierung in preisorientierte und in serviceorientierte Käufer wirklich gibt:

1. Programm gelenkte Käufer: Der Kaufvorgang ist *Routine*, zum Teil durch gesellschaftliche und soziale *Konventionen* gelenkt, häufig *außergelenkte Persönlichkeit*, daher leicht lenkbar durch den Verkäufer, zahlen Listenpreise, nehmen Service wenig in Anspruch. Sehr attraktives Marktsegment.
2. Beziehungsgelenkte Käufer: Präferieren einen Lieferanten, so lange dessen Preis nicht wesentlich über dem des Konkurrenten liegt. Geringe Serviceanforderungen, nur beschränkte Preisvergleiche. Hauptzielperson für langfristige Kunden-Lieferanten-Beziehungen; ein ziemlich attraktives Segment.
3. Transaktionsgelenkte Käufer: Hält *nur das Produkt für wichtig*. Kennt Preis und Leistung der Konkurrenten, verhandelt

Marktsegmentierung als Grundlage der Absatzstrategie im Autohandel

Ein Beispiel für eine komplexe, vieldimensionale Segmentierungsstrategie, auf der sich konkrete Absatzstrategien und Spezialisierungsformen für die einzelnen Marktsegmente aufbauen lassen.

	Familienorientierter Fahrer	Der „Durchschnittsfahrer“	Preisbewußter Fahrer	Freizeitorientierter Fahrer	Technisch-dynamischer Fahrer	Sicherheitsorientierter Fahrer
Marktanteil	16,1 %	31,2 %	14,5 %	13,3 %	15,2 %	9,7 %
Persönliche Wertorientierung	Ausgeprägtes Familienbewußtsein	Geringes Interesse an Bildung und beruflicher Karriere	Hohes Freizeitbewußtsein, relativ geringes Interesse an gesellschaftlicher Anerkennung	Progressiv und freizeitbewußt	Hohes Interesse an Sport und beruflicher Karriere	Hohes Sicherheitsbedürfnis, sucht gesellschaftliche Anerkennung
Gründe für Kauf eines Autos	Komfort	Zuverlässigkeit, nicht Schnelligkeit des Fahrzeuges	Niedriger Anschaffungspreis, wenig Interesse an Fahrzeugtechnik	Deutsches Fabrikat sehr unwichtig	Technischer Standard, Fahrverhalten	Deutsches Fabrikat, Komfort und Sicherheit sehr wichtig
Nutzungsverhalten	Überdurchschnittliche Fahrleistung mit hoher PS-Zahl	Durchschnittliche Nutzung des Fahrzeuges	Kleinwagen und Gebrauchtfahrzeuge, relativ geringe Fahrleistung	Relativ hohe Fahrleistung	Durchschnittliche Nutzung des Fahrzeuges	Viele Neuwagenkunden, geringe Fahrleistung
Marken	Überwiegend Mercedes und Audi	Schwerpunktmäßig Opel	Hoher Anteil an VW und Golf	Hoher Anteil an Toyota und Nissan	Hoher Anteil ausländischer Marken	Hoher Anteil Mercedes und VW; wenig Ausländer
Wechselverhalten	Hohe Markentreue	Hohe Händler- und Markentreue	Geringe Händler- und Markentreue	Geringe Markentreue	Händlertreue	Hohe Markentreue
Zukft. Ausgabebereitschaft	Sehr hoch	Durchschnittlich	Gering	Sehr gering	Durchschnittlich	Überdurchschnittlich
Info-Verhalten beim Fahrzeugkauf	Probefahrt, Testergebnisse in Fachzeitschriften	Beratung durch Verkäufer, Prospekte	Persönl. Gespräche mit Freunden, Bekannten	Prospekte und Kataloge	Prospekte, Testergebnisse	Prospekte und Kataloge, Beratung durch Verkäufer
Soziodemographische Daten	Tendenziell mehr Männer ab 45 Jahre	Überwiegend Männer mit geringer Schulbildung	Frauen zwischen 20 und 45 Jahren	Jüngere Männer mit gehobener Schulbildung	Männer mit hoher Schulbildung	Ältere Personen mit relativ geringer Schulbildung
<small>Quelle: Kotler/Bliemel: „Marketing-Management“, 8. Auflage, Stuttgart 1995, S. 447.</small>						

hart, nimmt Service überdurchschnittlich in Anspruch. Hier ist die *Abwicklung des Verkaufsgesprächs* besonders wichtig.

4. **Schnäppchenjäger:** Hält *nur das Produkt für wichtig* und *verhandelt am härtesten über den Preis*, fordern hohe Rabatte, wechseln schon bei der kleinsten Unzufriedenheit den Lieferanten und/oder die Marke. Schnäppchenjäger beschwerten sich überdurchschnittlich häufig und bemerken jeden Servicemangel. Ein sehr unattraktives Segment.

3.3.6. Komplexe Segmentierung des Automobilmarktes

Der Automarkt ist traditionell *besonders komplex*. Auch die vorstehend zusammengefaßte *komplexe Marktsegmentierung* bringt bei weitem noch nicht alle Trends ans Tageslicht, insbesondere nicht den, daß Männer immer mehr durch ihre Frauen und deren Meinungen zum Kauf bewegt werden, d.h., der wahre Käufer oft die Frau ist, und nicht der Mann.