

Kesting, Tobias

**Working Paper**

## Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis: Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management, No. 2007-02

**Provided in Cooperation with:**

ESB Business School, Hochschule Reutlingen

*Suggested Citation:* Kesting, Tobias (2007) : Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis: Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen, Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management, No. 2007-02, Hochschule Reutlingen, School of International Business (SIB), Reutlingen,  
<https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:21-opus-30996>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/57395>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



Tobias Kesting

Marktsegmentierung in der Unternehmenspraxis:  
Stellenwert,  
Vorgehen und Herausforderungen

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von Carsten Rennhak und Gerd Nufer

2007-02

# Inhaltsverzeichnis

1 Marktsegmentierung aus wissenschaftlicher Sicht .....	2
1.1 Begriffsdefinition.....	2
1.2 Segmentierungskriterien.....	3
1.3 Segmentierungsansätze.....	4
1.4 Multivariate Analysemethoden.....	7
2 Status quo praxisorientierter Segmentierungsstudien .....	9
3 Feldstudie zur Entwicklung und Umsetzung von Marktsegmentierungskonzepten.....	11
4 Auswertung der Befragungsergebnisse.....	13
4.1 Sachgüterbereich.....	13
4.1.1 Konsumgüterhersteller .....	13
4.1.2 Investitionsgüterhersteller.....	15
4.1.3 Vergleich von Konsumgüter- und Investitionsgüterindustrie.....	17
4.2 Dienstleistungsbereich .....	19
4.2.1 Anbieter konsumtiver Dienstleistungen.....	19
4.2.2 Anbieter investiver Dienstleistungen .....	21
4.2.3 Vergleich von Dienstleistungs- und Sachgüterbereich .....	23
4.3 Einzelhandel .....	25
4.4 Zusammenfassung.....	28
5 Fazit und Ausblick.....	32
Literaturverzeichnis.....	33

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gegenüberstellung von B2B- und B2C-Segmentierungskriterien .....	3
Abb. 2: Schwerpunkte der Befragung.....	11

# 1 Marktsegmentierung aus wissenschaftlicher Sicht

Es ist ein wesentliches Charakteristikum einer kunden- und marktorientierten Unternehmensführung, dass nicht das jeweilige Leistungsangebot, sondern der Kunde mit seinen Wünschen und Bedürfnissen die Grundlage für unternehmerische Entscheidungen bildet. Je kundenorientierter ein Anbieter agiert, desto größer ist der hierdurch erzielbare Wettbewerbsvorteil.<sup>1</sup>

## 1.1 Begriffsdefinition

Das Marktsegmentierungskonzept berücksichtigt im Sinne des Marketing-Grundgedankens – nämlich der Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten am Kunden – spezifische Bedürfnisse verschiedener Nachfragergruppen.<sup>2</sup> Unter Marktsegmentierung versteht man „(...) die Aufteilung des (heterogenen) Gesamtmarktes für ein Produkt in (homogene) Teilmärkte oder Segmente und die gezielte Bearbeitung eines Segmentes (bzw. mehrerer Segmente) mit Hilfe segmentspezifischer Marketing-Programme (...)“.<sup>3</sup> Reines Produktvarianten-Marketing fällt demnach nicht unter diese Definition.<sup>4</sup> In der Literatur wird das empfohlene Vorgehen zur Segmentierung von Märkten häufig anhand des STP<sup>5</sup>-Ansatzes beschrieben, der den Segmentierungsprozess in drei Hauptschritte unterteilt, die in einer chronologischen Reihenfolge abzuwickeln sind. An erster Stelle steht dabei die eigentliche Segmentierung, d. h. die Aufteilung des Gesamtmarktes in einzelne Segmente durch den Einsatz geeigneter Segmentierungsvariablen. Diese Segmente stellen optimalerweise möglichst klar abgrenzbare Käufergruppen dar, die jeweils mit einem spezifischen Leistungsangebot<sup>6</sup> angesprochen werden sollen. Um seine Chancen in jedem der Teilmärkte einzuschätzen, muss ein Anbieter die Attraktivität der Segmente bewerten und auf Basis dieser Evaluation diejenigen festlegen, die er bedienen möchte.

---

<sup>1</sup> Vgl. *Tomczak/Sausen* (2003), S. 50.

<sup>2</sup> Vgl. *Meffert* (2000), S. 181.

<sup>3</sup> *Freter* (1983), S. 18. Der Detaillierungsgrad von Segmentierungen kann dabei bis hin zu Individual-Marketing reichen, das auf atomisierter Segmentierung beruht und den Markt bis auf den individuellen Kunden zerlegt. Vorwiegend bedingt durch zunehmende Individualisierungstendenzen bei Abnehmern sowie durch den technischen Fortschritt hat sich ein strategisches Konzept herausgebildet, das *Pine* (1994) als „Mass Customization“ bezeichnet. Mittels dieser maßgeschneiderten Massenfertigung werden in großem Umfang individuell gestaltete Produkte erstellt (vgl. *Pine* 1994, zitiert nach *Kotler/Bliemel* 2006, S. 422, *Becker* 2006, S. 297 und *Kotler/Bliemel* 2006, S. 422).

<sup>4</sup> Zwar wird eine Produktkategorie im Falle von Produktdifferenzierungen in verschiedenen Varianten (z. B. in unterschiedlicher Größe und Qualität) angeboten, die allerdings zumeist mit einem einzigen Marketing-Mix vermarktet werden. Produktvarianten-Marketing ist daher lediglich als Weiterentwicklung des undifferenzierten Massenmarketing anzusehen und bezweckt eine verbesserte Bedürfnisbefriedigung von Massenzielgruppen mit Differenzierungsansprüchen. Es wird daher auch als differenziertes Massenmarketing bezeichnet (vgl. *Becker* 2006, S. 295 und *Kotler/Bliemel* 2006, S. 418).

<sup>5</sup> Segmenting (Segmentierung), Targeting (Zielmarktfestlegung), Positioning (Positionierung).

<sup>6</sup> bzw. einem spezifischen Marketing-Mix.

Für jeden Zielmarkt wird im dritten Schritt zum Aufbau einer tragfähigen Wettbewerbsposition ein Positionierungskonzept entwickelt und gegenüber Nachfragern signalisiert.<sup>7</sup>

## 1.2 Segmentierungskriterien

Das Marktsegmentierungskonzept wurde in den fünfziger Jahren des letzten Jahrhunderts zunächst für das Konsumgüter-Marketing entwickelt.<sup>8</sup> Die Unterschiede, die zwischen Transaktionsprozessen mit Privatpersonen und organisationalen Nachfragern bestehen, sind allerdings oftmals beträchtlich.<sup>9</sup> Daher erfordern die Charakteristika des B2B-Bereichs (teilweise) auch spezifische Segmentierungskriterien. *Becker* (2006, S. 281) unterscheidet hierbei zwischen organisations-bezogenen, organisationsmitglieder-bezogenen und organisationsverhaltens-bezogenen Kriterien. Diese Gliederung ist analog zur gängigen Kategorisierung von Kriterien für B2C-Märkte gestaltet und ermöglicht daher eine vergleichsfähige Gegenüberstellung von Segmentierungsvariablen im B2B- und B2C-Bereich (vgl. Abb. 1).

Gegenüberstellung von B2B- und B2C-Segmentierungskriterien	
B2B	B2C
Organisations-bezogene Kriterien	Geographische und soziodemographische Kriterien
Organisationsmitglieder-bezogene Kriterien	Psychographische Kriterien
Organisationsverhaltens-bezogene Kriterien	Verhaltensorientierte Kriterien

Abb. 1: Gegenüberstellung von B2B- und B2C-Segmentierungskriterien<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Vgl. *Kotler/Bliemel* (2006), S. 415f., 452. Der STP-Ansatz stellt vor allem die Sichtweise amerikanischer und britischer Wissenschaftler dar, wohingegen deutsche Autoren Marktsegmentierungen zumeist als zweistufiges Konzept aus Markterfassung und Marktbearbeitung verstehen (vgl. *Sausen* 2006, S. 20f.). Die **Markterfassung** repräsentiert dabei die Informationsseite der Marktsegmentierung und fokussiert Aspekte der Informationsgewinnung und -verarbeitung sowie der Erklärung des Käuferverhaltens. Sie bezieht sich einerseits auf Marktforschungsaktivitäten und andererseits auf den Einsatz der Art und Anzahl von Segmentierungskriterien. Somit entspricht sie prinzipiell dem „Segmenting“-Schritt des STP-Ansatzes. Die **Marktbearbeitung** kann als Aktionsseite der Marktsegmentierung verstanden werden. Sie umfasst schwerpunktmäßig die Auswahl von Zielsegmenten und die Ausgestaltung segmentspezifischer Marketing-Mix-Programme für die ausgewählten Teilmärkte (vgl. *Freter* 1983, S. 14ff. und *Meffert* 2000, S. 183ff.). Verglichen mit dem STP-Ansatz beinhaltet die Marktbearbeitungsseite demnach die beiden Schritte „Targeting“ und „Positioning“.

<sup>8</sup> Vgl. *Kleinaltenkamp* (2002), S. 194.

<sup>9</sup> Vgl. *Backhaus et al.* (2004), S. 25. Wesentliche segmentierungsrelevante Differenzen zwischen B2B- und B2C-Märkten bestehen insbesondere auf der Nachfrager- und Anbieterseite sowie hinsichtlich der Beziehungen zwischen den Marktpartnern (vgl. hierzu *Meffert* 2000, S. 1204f. für weiterführende Informationen).

<sup>10</sup> Vgl. *Meffert* (2000), S. 188 und *Becker* (2006), S. 281.

Organisations-bezogene Variablen sind sehr gut mit den klassischen Segmentierungskriterien des B2C-Bereichs<sup>11</sup> vergleichbar und repräsentieren eher formale Unterscheidungsmerkmale<sup>12</sup>. Organisationsmitglieder-bezogene Variablen bilden psychische Charakteristika der Mitglieder bzw. Entscheidungsträger in Nachfrager-Organisationen ab. Somit stehen sie in Analogie zu den psychographischen Variablen des B2C-Bereichs<sup>13</sup> und stützen sich auch auf vergleichbare Aspekte wie diese.<sup>14</sup> Organisationsverhaltens-bezogene Kriterien ziehen das Kaufverhalten von Organisationen als Segmentierungsgrundlage heran. Insofern sind sie mit den verhaltensorientierten B2C-Segmentierungskriterien<sup>15</sup> vergleichbar. Da das Einkaufsverhalten im Investitionsgütermarketing zumeist durch Mehrpersonenentscheidungen gekennzeichnet ist, bildet dieses kollektive Einkaufsverhalten den Hauptanknüpfungspunkt.<sup>16</sup>

### 1.3 Segmentierungsansätze

Für Marktsegmentierungszwecke sind zahlreiche spezielle Modelle entwickelt worden, wobei sich ein direkter Vergleich von B2B- und B2C-Segmentierungsansätzen aufgrund deren völlig unterschiedlicher Konzeptionen allerdings nicht als sinnvoll erweist. Beide Märkte werden daher getrennt betrachtet.

Zunächst soll kurz auf die wichtigsten B2C-Segmentierungsansätze eingegangen werden: Die soziale Schichtung und der Familien-Lebenszyklus zeichnen sich jeweils durch eine Kombination soziodemographischer Segmentierungskriterien aus. Während der sozialen Schichtung die drei Variablen Ausbildung, Beruf und Einkommen zugrunde liegen,<sup>17</sup> kommen im Rahmen des Lebenszyklus-Konzepts üblicherweise das Alter der Haushaltsmitglieder bzw. Ehepartner, der Familienstand und die Zahl der Kinder als Kriterien zum Einsatz.<sup>18</sup> Komplexer gestaltet sich

---

<sup>11</sup> Als klassische B2C-Segmentierungskriterien werden geographische und soziodemographische Kriterien bezeichnet. Letztere lassen sich nochmals unterteilen, und zwar in demographische (z. B. Geschlecht, Alter, Familienstand) und sozioökonomische Kriterien (z. B. Ausbildung, Beruf, Einkommen). Für weiterführende Informationen hierzu vgl. u. a. *Bruns* (2000), S. 50f. und *Meffert* (2000), S. 192ff.

<sup>12</sup> z. B. den Organisationsstandort, die Organisationsgröße, die Branchenzugehörigkeit, das Marktvolumen oder den Organisationstyp (vgl. *Becker* 2006, S. 281).

<sup>13</sup> Psychographische Variablen zielen darauf ab, Konsumenten in psychisch verwandte Gruppierungen zu klassifizieren. Gängige hierfür herangezogene Kriterien sind z. B. Einstellungen, Motive, Wahrnehmungen, Präferenzen und Kaufabsichten (vgl. hierzu *Freter* 1983, S. 46 und *Becker* 2006, S. 255f.).

<sup>14</sup> Beispiele für organisationsmitglieder-bezogene Variablen sind Wahrnehmung, Motivation, Innovationsfreudigkeit, Informationsgewinnung, Einstellungen oder Persönlichkeitsmerkmale (vgl. *Becker* 2006, S. 281).

<sup>15</sup> Verhaltensorientierte Kriterien beziehen sich auf das Kaufverhalten von Endverbrauchern und lassen sich in die Kategorien Produktwahl, Preisverhalten, Mediennutzung und Einkaufsstättenwahl untergliedern. Ein produktwahlbezogenes Merkmal ist z. B. das Kaufvolumen (vgl. hierzu *Freter* 1983, S. 46, 87ff.).

<sup>16</sup> Vgl. *Becker* (2006), S. 281. Bedeutsame verhaltensorientierte Kriterien im B2B-Bereich sind dementsprechend u. a. Größe, Zusammensetzung oder interpersonale Beziehungen von Buying Centers. Hinzu kommen weitere Verhaltensaspekte wie Auftragsgrößen, Auftragsvorgabekriterien, Kaufzeitpunkte, Produktverwendungen, Verwendungsintensitäten oder Lieferantentreue (vgl. *Becker* 2006, S. 281).

<sup>17</sup> Vgl. hierzu u. a. *Meffert* (2000) S. 193f. und *Becker* (2006), S. 254.

<sup>18</sup> Vgl. z. B. *Freter* (1983), S. 54 und *Meffert* (2000), S. 193.

hingegen der Ansatz der mikrogeographischen Segmentierung. Er entwickelt die Grundidee der geographischen Segmentierung weiter und beruht auf der so genannten Neighbourhood-Affinität, nach der sich Konsumenten mit ähnlichem Sozialstatus, Lebensstil und Kaufverhalten räumlich konzentrieren. Endverbraucher werden in möglichst kleine Wohngebiete aufgeteilt, wobei Informationen mittels Heranziehung zusätzlicher soziodemographischer, psychographischer und verhaltensorientierter Daten konkretisiert werden können.<sup>19</sup> Lifestyle-Typologien setzen am Lebensstil von Konsumenten an und basieren auf einem käufertypologischen Ansatz. Grundsätzlich stellen sie eine Weiterentwicklung der psychographischen Segmentierung dar, können darüber hinaus aber auch weitere Segmentierungsvariablen<sup>20</sup> mit berücksichtigen.<sup>21</sup> Ein weiteres Segmentierungskonzept ist die Nutzensegmentierung (Benefit Segmentation), die den von (potenziellen) Kunden wahrgenommenen Nutzen eines Angebots als Grundlage zur Segmentbildung heranzieht. Üblicherweise erfolgt die Nutzenmessung in Form eines dekompositionellen Ansatzes, der aus Gesamtnutzenurteilen die Nutzenbeiträge der einzelnen Komponenten zu erfassen versucht.<sup>22</sup> Ferner kann auch der Single-Source-Ansatz mittels Verbraucherpanel zur Segmentierung von B2C-Märkten eingesetzt werden. Wie die Bezeichnung „Single Source“ bereits impliziert, stammen alle hierzu verwendeten Informationen aus einer einzigen Quelle – nämlich dem Panel. Ein solches liegt vor, wenn mehrfach und in gewissen zeitlichen Abständen eine Befragung zu ein und demselben Themenkreis bei denselben Untersuchungseinheiten – in diesem Fall bei den Endverbrauchern – durchgeführt wird. Dieses Verbraucherpanel ermöglicht für Segmentierungszwecke die Kombination kaufverhaltensbezogener Kriterien<sup>23</sup> mit zusätzlichen Merkmalen<sup>24</sup> der Panelteilnehmer.<sup>25</sup> Im B2B-Bereich kann grundsätzlich zwischen einstufigen, mehrstufigen, mehrdimensionalen sowie Kaufphasensegmentierungen unterschieden werden. Einstufige Segmentierungsansätze

---

<sup>19</sup> Vgl. hierzu u. a. *Holland* (2000), S. 127ff. und *Meffert* (2000), S. 189ff.

<sup>20</sup> z. B. verhaltensorientierte Kriterien.

<sup>21</sup> Vgl. hierzu u. a. *Becker* (2006), S. 257f. und *Berekoven et al.* (2006), S. 245f.

<sup>22</sup> Vgl. hierzu u. a. *Gutsche* (1995), S. 75, zitiert nach *Meffert* (2000), S. 205, *Meffert* (2000), S. 205 und *Perry/Hölscher* (2003), S. 8.

<sup>23</sup> Einkaufsdaten.

<sup>24</sup> z. B. soziodemographischen oder psychographischen Variablen.

<sup>25</sup> Vgl. *Sander* (2004), S. 175 und *Berekoven et al.* (2006), S. 250f.

sind dadurch gekennzeichnet, dass sie jeweils nur einzelne Aspekte organisationalen Beschaffungsverhaltens als Unterscheidungskriterium für Segmente heranziehen.<sup>26</sup> Beim Einsatz dieser Ansätze besteht allerdings die Gefahr, dass wichtige kaufverhaltensrelevante Faktoren unberücksichtigt bleiben. Dies kann zu Fehleinschätzungen bezüglich der Nachfrager und letztlich zu einer weitreichenden Fehlsteuerung der Marketingaktivitäten führen. Für den B2B-Bereich sind nicht zuletzt deshalb mehrstufige Segmentierungsmodelle entwickelt worden,<sup>27</sup> deren Grundprinzip in einer Abprüfung verschiedener Hierarchien von Einflussfaktoren in einem stufenweisen Filterungsprozess besteht.<sup>28</sup> Konkret bedeutet dies, dass zunächst anhand einer oder mehrerer Variablen segmentiert wird. Ergeben sich dadurch noch keine homogenen ansprechbaren Segmente, so wird die Segmentierung mittels weiterer Kriterien fortgesetzt.<sup>29</sup> Mehrstufige Segmentierungen weisen allerdings den Nachteil auf, dass sie zwangsläufig zum Auftreten so genannter Baumstrukturen führen. Eine einmal erfolgte Einordnung einer Organisation in ein bestimmtes Segment kann demnach bei der Durchführung weiterer Segmentierungsschritte nicht wieder aufgehoben werden. Diese Problematik versuchen mehrdimensionale Ansätze zu umgehen.<sup>30</sup> Prinzipiell greifen sie dabei auf die gleichen Segmentierungskriterien wie mehrstufige Modelle zurück, vermeiden jedoch Baumstrukturen,<sup>31</sup> indem sie kein stufenorien-

---

<sup>26</sup> Ein typisches Beispiel hierfür ist die häufig eingesetzte branchenbezogene Segmentierung, die sich lediglich auf eine einzige organisations-bezogene Variable stützt. Als deutlich aussagekräftiger gelten hingegen prozessorientierte Ansätze, die Nachfrager mit gleichen bzw. ähnlich ablaufenden Wertschöpfungsprozessen in einem Segment zusammenzufassen. Auch Konzepte der Ländersegmentierung können im B2B-Bereich durchaus als sinnvolle einstufige Segmentierungsansätze angesehen werden. Dies ist immer dann der Fall, wenn die jeweiligen Länder, in denen nachfragende Organisationen angesiedelt sind, wesentliche Einflüsse auf deren Kaufverhalten haben (vgl. *Kleinaltenkamp* 2002, S. 198ff.).

<sup>27</sup> Vgl. *Kleinaltenkamp* (2002), S. 201f.

<sup>28</sup> Vgl. *Becker* (2006), S. 281.

<sup>29</sup> Vgl. *Vossebein* (2000), S. 36. Einer der ersten mehrstufigen Ansätze war bzw. ist das Modell von *Wind/Cardozo* (vgl. hierzu *Wind/Cardozo* 1974, S. 156, zitiert nach *Backhaus/Voeth* 2007, S. 121), das sich in Makro- und Mikro-Segmentierung gliedert. Die Makro-Segmentierung bildet dabei die erste Segmentierungsstufe und orientiert sich an Charakteristika einer beschaffenden Organisation – in erster Linie organisations-bezogenen, aber auch organisationsverhaltens-bezogenen Kriterien. Führt die Bewertung der Makro-Segmente jedoch zu keinem akzeptablen Segmentierungsergebnis, so kommt Mikro-Segmentierung als zweite Segmentierungsstufe zum Tragen. Sie knüpft am Buying Center bzw. dessen Mitgliedern an und bedient sich daher vorwiegend organisationsmitglieder-bezogener Kriterien (vgl. *Becker* 2006, S. 282f. und *Backhaus/Voeth* 2007, S. 122). *Scheuch* (1975) und *Gröne* (1977) haben jeweils dreistufige Segmentierungskonzepte entwickelt, die prinzipiell nach dem gleichen Grundschemata wie das Modell von *Wind/Cardozo* konzipiert worden sind (vgl. hierzu *Scheuch* 1975 und *Gröne* 1977, jeweils zitiert nach *Backhaus/Voeth* 2007, S. 123 und *Backhaus/Voeth* 2007, S. 122). Der Schalenansatz („Nested Approach“) von *Bonoma/Shapiro* umfasst hingegen fünf Segmentierungsstufen. Demographische Merkmale bilden dabei die äußere Ebene. Reichen sie für eine aussagekräftige Segmentbildung nicht aus, so kann weiter segmentiert werden über leistungsbezogene Merkmale, Beschaffungsmerkmale und situative Faktoren bis hin zu individuellen Charakteristika der Buying Center-Mitglieder der Nachfragerorganisation (vgl. *Bonoma/Shapiro* 1992, S. 270ff., zitiert nach *Backhaus/Voeth* 2007, S. 124 und *Backhaus/Voeth* 2007, S. 122ff.).

<sup>30</sup> Vgl. *Becker* (2006), S. 285.

<sup>31</sup> Vgl. *Backhaus/Voeth* (2007), S. 123.

tiertes Vorgehen aufweisen, sondern simultan mehrere Segmentierungsvariablen verwenden.<sup>32</sup> Ein weiteres B2B-Segmentierungskonzept stellt die Kaufphasensegmentierung dar, deren Grundidee die Ausrichtung der Marketingaktivitäten in Abhängigkeit von der jeweils aktuellen Kaufphase ist.<sup>33</sup> Das Modell fokussiert auf der Makro-Ebene Abnehmerorganisationen und auf der Mikro-Ebene einzelne Entscheidungsbeteiligte eines Buying Centers als Segmentierungsobjekte.<sup>34</sup> Auf der Mikro-Ebene wird beleuchtet, wie sich die Entscheidungsbeteiligten in Abhängigkeit der jeweiligen Phase des Beschaffungsprozesses verhalten. Änderungen ergeben sich in diesem Kontext insbesondere dadurch, dass je nach Phase der relative Einfluss der Beteiligten und/oder die Besetzung des Buying Centers variieren kann. Aus diesem Blickwinkel heraus können Segmente innerhalb einer nachfragenden Organisation aus den jeweils maßgeblichen „Entscheidungseinheiten“ gebildet und mit einem phasendifferenzierten Marketing-Mix angesprochen werden.<sup>35</sup>

#### 1.4 Multivariate Analysemethoden

Zur Unterstützung von Marktsegmentierungsaktivitäten können verschiedene multivariate Analysemethoden herangezogen werden. Diese Verfahren der deskriptiven Statistik betrachten im Gegensatz zu univariaten und bivariaten Verfahren mindestens drei Variablen und analysieren deren Zusammenhänge untereinander.<sup>36</sup> An erster Stelle ist hier die Clusteranalyse zu nennen, deren Hauptanwendungsgebiet im Marketing auch Segmentierungen sind. Sie zielt auf die Bildung von Gruppen durch Zusammenfassung von Objekten<sup>37</sup> mit ähnlichen Merkmalsausprägungen ab. Die so entstehenden Cluster bzw. Marktsegmente sollen in sich möglichst homogen, untereinander aber möglichst heterogen sein.<sup>38</sup> Auch die Faktorenanalyse bietet sich für Marktsegmentierungszwecke an. Sie ermöglicht die Verdichtung einer Vielzahl von Segmentierungsvariablen zu wenigen Faktoren und kann so z. B. zur Beschreibung von

---

<sup>32</sup> Vgl. *Becker* (2006), S. 285f. Ein mehrdimensionales Segmentierungskonzept ist das Modell von *Horst* (1988), das am Beispiel des Marktes für Bürokommunikation illustriert wird. Es basiert auf drei Segmentierungsdimensionen bzw. -kategorien (Interaktionspotenzial, konstitutiven und situativen Merkmalen der Beschaffungspolitik), die spezifische Verhaltensweisen von Nachfragersegmenten erfassen sollen (vgl. hierzu *Horst* 1988, S. 324f., zitiert nach *Vossebein* 2000, S. 38 und *Becker* 2006, S. 286).

<sup>33</sup> Vgl. *Vossebein* (2000), S. 39.

<sup>34</sup> Die Kaufphasensegmentierung weist damit gewisse Parallelen zu zweistufigen B2B-Segmentierungsansätzen auf.

<sup>35</sup> Vgl. *Backhaus* (2003), S. 236f.

<sup>36</sup> Vgl. *Berekoven et al.* (2006), S. 198.

<sup>37</sup> z. B. Personen oder Unternehmen.

<sup>38</sup> Vgl. *Sander* (2004), S. 198 und *Berekoven et al.* (2006), S. 221f.

mittels einer Clusteranalyse identifizierten Segmenten genutzt werden.<sup>39</sup> Neben diesen beiden Methoden eignen sich noch eine Reihe weiterer Verfahren für Marktsegmentierungszwecke.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. *Sander* (2004), S. 239.

<sup>40</sup> Zu nennen sind hier insbesondere die Multidimensionale Skalierung (MDS), die Kontrastgruppenanalyse, Neuronale Netze, die Diskriminanzanalyse sowie das Conjoint Measurement. Die **Multidimensionale Skalierung (MDS)** ermöglicht die Erfassung von Ähnlichkeits- oder Präferenzurteilen bezüglich Produkten bzw. Dienstleistungen. Mittels Ähnlichkeitsurteilen lassen sich Gruppen aufdecken, die Objekte in ähnlicher Weise wahrnehmen, wohingegen Präferenzurteile zur Identifizierung von Personengruppen mit gleichen bzw. ähnlichen Präferenzen dienen können (vgl. *Meffert* 2000, S. 213 und *Sander* 2004, S. 240). Die **Kontrastgruppenanalyse** ist u. a. auch unter der Bezeichnung AID (Automatic Interaction Detector) bekannt und wird generell zur Aufdeckung einer Beziehungsstruktur zwischen einer abhängigen und mehreren unabhängigen Variablen herangezogen. Sie lässt sich als sequenzielles Suchverfahren charakterisieren, bei dem ein Datensatz ausgehend von einer Variablen sukzessive in immer mehr Gruppen aufgeteilt wird. Zur Beendigung dieses Verfahrens können Kriterien wie die minimal erforderliche Segmentgröße oder maximale Endgruppenzahlen definiert werden (vgl. *Pepels* 1995, S. 331, *Hildebrandt* 2001, S. 1156 und *Tietz* 2001, S. 32f.). **Neuronale Netze** bieten sich als Alternative bzw. Ergänzung zu den klassischen multivariaten Analyseverfahren an. Ihre Methodik ist an biologische Informationsverarbeitungsprozesse im Gehirn angelehnt. Neuronale Netze eignen sich u. a. zur Klassifikation von Kunden sowie für Fragestellungen in Bezug auf Analyse und Prognose des Kaufverhaltens (vgl. *Gierl/Schwanenberg* 2001, S. 1181 und *Backhaus et al.* 2006, S. 14). Die **Diskriminanzanalyse** dient zur Analyse von Gruppenunterschieden und kann auch zur Klassifizierung von Elementen herangezogen werden. Sie ist bei Segmentierungen einerseits zur Analyse von Abhängigkeiten einsetzbar, sodass sich feststellen lässt, welche Segmentierungsmerkmale am besten zur Unterscheidung von Käufergruppen beitragen. Andererseits dient sie bei Klassifikationsanwendungen auch zur Prognostizierung der Segmentzugehörigkeit eines Objekts anhand seiner Merkmalsausprägungen (vgl. *Böhler* 1977, S. 173 und *Backhaus et al.* 2006, S. 10). Das **Conjoint Measurement (Conjoint Analyse)**, ein Analyseinstrument im Rahmen der Präferenzforschung, kann u. a. zur Neuproduktplanung eingesetzt werden. Es ermöglicht die Identifizierung von Personengruppen, die gleiche oder ähnliche Nutzenvorstellungen in Bezug auf bestimmte Produkte und deren Eigenschaften aufweisen (vgl. *Sander* 2004, S. 208, 240). Für weiterführende Informationen – insbesondere bezüglich Fragen der konkreten Anwendung multivariater Analysemethoden – sei in erster Linie auf das Standardwerk von *Backhaus et al.* (2006) verwiesen.

## 2 Status quo praxisorientierter Segmentierungsstudien

Insgesamt gesehen konzentriert sich die Fachliteratur zum Thema Marktsegmentierung sehr stark auf die verschiedenen Möglichkeiten zur Bildung von Segmenten und bietet hierzu eine Vielzahl von Segmentierungskriterien und -ansätzen für B2B- und B2C-Märkte an.<sup>41</sup> Auch der Entwicklung statistischer Methoden wird ein hoher Stellenwert beigemessen.<sup>42</sup> Konkrete Leitlinien für Praktiker bezüglich des Vorgehens bei Segmentierungen liefert die Literatur hingegen kaum.<sup>43</sup> Generell widmet sie vielen praxisrelevanten Segmentierungsfragen keine bzw. zu wenig Aufmerksamkeit.

Seit einigen Jahren befasst sich die Wissenschaft zumindest etwas intensiver mit Aspekten praktischer Marktsegmentierungen. So wurden in der jüngeren Vergangenheit mehrere Studien durchgeführt, die das Segmentierungsverhalten von Unternehmen beleuchten. Dabei zeigt sich, dass das Segmentierungspotenzial häufig nicht ausgeschöpft wird, denn trotz der Vielfalt an komplexeren Segmentierungskonzepten überwiegt in der Praxis der Einsatz einfacherer Segmentierungsvariablen.<sup>44</sup> Ferner verdeutlichen empirische Untersuchungen, dass wissenschaftliche Modelle wie der STP-Ansatz zumeist nicht in der Lage sind, die Realität umfassend abzubilden. Das STP-Konzept erscheint auf den ersten Blick zwar schlüssig und in sich logisch, ist jedoch nicht universell in der Praxis einsetzbar. Es berücksichtigt z. B. keine Branchenunterschiede und vermag darüber hinaus auch nicht, den Anforderungen spezifischer Märkte umfassend Rechnung zu tragen. Außerdem wird die Größe segmentierender Unternehmen bei diesem Modell nicht in Betracht gezogen.<sup>45</sup> Weitere Studien ermitteln, welche Segmentierungsbarrieren in der Praxis auftreten können.<sup>46</sup> Insgesamt zeigen die Erkenntnisse bisheriger Untersuchungen, dass oftmals eine erhebliche Kluft zwischen Segmentierungstheorie und -praxis besteht.

Das Segmentierungsverhalten in Deutschland ansässiger Unternehmen war bislang nur vereinzelt Gegenstand wissenschaftlicher Studien. Lediglich *Kesting et al.* (2006)<sup>47</sup> und *Freter et al.*

---

<sup>41</sup> Für Segmentierungen im Dienstleistungsbereich sowie im Einzelhandel gibt es allerdings kaum spezifische Segmentierungskriterien bzw. -ansätze. Vielmehr schlagen Wissenschaftler den Einsatz der für B2C-Sachgütermärkte entwickelten Konzepte auch für an Endverbraucher gerichtete Dienstleistungen sowie für Einzelhandelsunternehmen vor (vgl. hierzu z. B. *Bruhn* 2004, S. 61 bzw. *Müller-Hagedorn* 2005, S. 95). Analog können zur Segmentierung von Märkten für B2B-Dienstleistungen die Segmentierungskriterien für Investitionsgütermärkte herangezogen werden (vgl. z. B. *Vossebein* 2000, S. 39 und *Bruhn* 2004, S. 61).

<sup>42</sup> Vgl. *Freter et al.* (2006), S. 74.

<sup>43</sup> Vgl. *Dibb/Simkin* (2001), S. 624.

<sup>44</sup> Vgl. hierzu u. a. *Cross et al.* (1990), S. 532ff. und *Kesting et al.* (2006), S. 53ff.

<sup>45</sup> Vgl. hierzu u. a. *Cross et al.* (1990), S. 532ff. und *Danneels* (1996), S. 36ff.

<sup>46</sup> Vgl. hierzu u. a. *Meadows/Dibb* (1998), S. 266ff. und *Dibb/Simkin* (2001), S. 609ff.

<sup>47</sup> Vgl. *Kesting et al.* (2006), S. 53ff.

(2006)<sup>48</sup> haben sich in der jüngeren Vergangenheit mit Segmentierungsaktivitäten in der deutschen Unternehmenspraxis befasst. Während Ersterer B2C-Unternehmen aus verschiedenen Branchen des Konsumgüter- und Dienstleistungsbereichs untersuchen, konzentrieren sich Letztere mit dem Damenoberkleidungsmarkt auf eine spezielle Branche. Generell mangelt es noch an Vergleichen von Segmentierungsaktivitäten in verschiedenen Bereichen.<sup>49</sup> Die Segmentierungspraxis auf B2B-Märkten und im Einzelhandel wurde bislang noch nicht näher beleuchtet, sodass in Deutschland noch kein direkter Vergleich zwischen Segmentierungen von B2B-, B2C- und Einzelhandelsunternehmen vorgenommen wurde. Hinzu kommt noch, dass die Studien von *Kesting et al.* und *Freter et al.* jeweils in Form einer standardisierten schriftlichen Befragung durchgeführt wurden und somit einen quantitativen Charakter aufweisen. Sie liefern praktisch keine tieferen Einblicke über Gründe für das ermittelte Segmentierungsverhalten der untersuchten Unternehmen.

---

<sup>48</sup> Vgl. *Freter et al.* (2006), S. 74ff.

<sup>49</sup> Eine direkte Gegenüberstellung von Segmentierungen auf B2B- und B2C-Märkten wurde bisher lediglich von *Cross et al.* (1990, S. 532ff.) in den USA vorgenommen. *Sausen/Tomczak* (2003, S. 2ff.) vergleichen Segmentierungsaspekte bei in der Schweiz ansässigen Anbietern von B2C-Sachgütern und -Dienstleistungen und Unternehmen aus dem Bereich Handel/Distribution miteinander, wobei B2B-Unternehmen jedoch nicht Gegenstand ihrer Untersuchung sind.

### 3 Feldstudie zur Entwicklung und Umsetzung von Marktsegmentierungskonzepten

Der aufgezeigte Forschungsstand impliziert die Notwendigkeit einer qualitativen, bereichsübergreifenden Untersuchung der Segmentierungspraxis in Deutschland. Hauptziel dieser Feldstudie ist die Gewinnung von Erkenntnissen über Stellenwert, Vorgehen und Herausforderungen bei der Entwicklung und Umsetzung von Segmentierungskonzepten aus Unternehmenssicht. Sie soll tiefere Einsichten in die Segmentierungsaktivitäten von Unternehmen ermöglichen und dadurch weitere Anhaltspunkte zur Konkretisierung der Kluft zwischen Segmentierungstheorie und -praxis ermitteln. Neben Konsum- und Investitionsgüterherstellern und Anbietern konsumtiver und investiver Dienstleistungen werden auch Einzelhandelsunternehmen in die Untersuchung miteinbezogen. Durch die Beleuchtung wesentlicher praxisrelevanter Aspekte der Marktsegmentierung soll ein möglichst klares und umfassendes Bild des Segmentierungsverhaltens von in Deutschland ansässigen Unternehmen verschiedener Bereiche, Branchen und Größenklassen entstehen. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die Schwerpunkte der Befragung.

Schwerpunkte der Befragung	
Stellenwert von Segmentierungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielgruppenorientierung der Segmentabgrenzung</li> <li>• Organisatorische Verankerung</li> <li>• Segmentierungsziele und strategische Bedeutung</li> <li>• Professionalitäts-, Komplexitäts- und Intensitätsgrad der Segmentierungsaktivitäten</li> <li>• Berücksichtigung potenzieller Kunden</li> </ul>
Segmentierungsvorgehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzliche Vorgehensweise</li> <li>• Einsatz unterstützender Hilfsmittel bzw. Informationsquellen</li> <li>• Einsatz von Segmentierungsvariablen und -ansätzen sowie multivariater Analysemethoden</li> <li>• Segmentspezifische Gestaltung des Marketing-Mix</li> <li>• Überprüfung und Überarbeitung von Segmentierungskonzepten</li> </ul>
Mögliche Anhaltspunkte für Herausforderungen bei Segmentierungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Segmentdefinitionen und -abgrenzungen</li> <li>• Kunden- und Marktorientierung</li> <li>• Erfassung bzw. Beschaffung relevanter Daten</li> <li>• Ressourcenverfügbarkeit</li> <li>• Interner Austausch und Interessensabgleich</li> <li>• Kommunizierung der Segmentlösungen</li> </ul>

Abb. 2: Schwerpunkte der Befragung

Aus Gründen der Erhebungsökonomie soll die Befragung telefonisch durchgeführt werden. Da die Teilnahme an der Feldstudie seitens der Befragten einer gewissen Vorbereitung bedarf und zudem aufgrund des vorgesehenen Zeitrahmens von etwa 25 bis 30 Minuten pro Interview terminlich eingeplant werden muss, wurden ab Anfang Oktober 2006 per E-Mail Teilnahmeanfragen an Unternehmen aus den fünf zu untersuchenden Bereichen versandt. Insgesamt 29 Unternehmensvertreter erklärten sich schließlich zur Teilnahme an der Untersuchung bereit.<sup>50</sup> Die Telefoninterviews mit ihnen wurden zwischen dem 20. November 2006 und 22. Januar 2007 durchgeführt. Sie dauerten im Durchschnitt zwischen 35 und 40 Minuten, was auf das hohe Interesse der Befragungsteilnehmer an der Thematik zurückgeführt werden kann und sich auch entsprechend positiv auf den Umfang und die Qualität der gewonnenen Einsichten in die Segmentierungspraxis ausgewirkt hat.

Von den Studienteilnehmern gehören jeweils 24,1% dem Konsum- und dem Investitionsgüterbereich an. Insgesamt knapp 38% der befragten Unternehmen sind dem klassischen Dienstleistungssektor zuzuordnen – 10,3% dem Bereich konsumtiver und 27,6% dem Bereich investiver Dienstleistungen. Aus dem Einzelhandel konnten 13,8% der Interviewpartner gewonnen werden. Differenziert nach den Adressaten der angebotenen Produkte bzw. Dienstleistungen bedienen über 51,7% der Befragten (nahezu) ausschließlich B2B-Märkte und knapp 48,3% Märkte, deren Nachfragergruppen sich jeweils ausschließlich bzw. überwiegend aus Endverbrauchern zusammensetzen. 24,1% der Befragten beschäftigen bis zu 50 und 17,2% der Teilnehmer mehr als 50, aber höchstens 250 Mitarbeiter. 58,6% der Interviews wurden mit Vertretern von Anbietern mit über 250 Beschäftigten geführt.

---

<sup>50</sup> Kategorisiert nach den einzelnen Bereichen stammen die Teilnehmer der Studie aus folgenden Branchen: **Konsumgüterhersteller:** Bekleidung, Computerzubehör, alkoholfreie Getränke, Haushaltsgeräte, Heizungsprodukte, Lebensmittel; **Investitionsgüterhersteller:** Halbleiterindustrie, Maschinenbau, Nutzfahrzeuge, Software; **Anbieter konsumtiver Dienstleistungen:** Banken, Versicherungen; **Anbieter investiver Dienstleistungen:** Beratungsdienstleistungen, konzerninterne Beratung und Marktforschung, Eventorganisation und -durchführung, IT-Dienstleistungen, Personaldienstleistungen, technische Dienstleistungen; **Einzelhandel:** Bekleidung, Buchhandel, Freizeitsport, Parfümerie.

## 4 Auswertung der Befragungsergebnisse

Die Auswertung der Studienergebnisse erfolgt für jeden der fünf beleuchteten Bereiche separat. Dadurch lassen sich sowohl bereichsspezifische Besonderheiten bzw. wesentliche Unterschiede zwischen den einzelnen Bereichen sowie bereichsübergreifende Gemeinsamkeiten des Segmentierungsverhaltens ermitteln und klar herausstellen.

### 4.1 Sachgüterbereich

Zunächst werden die Ergebnisse für den Sachgüterbereich dargestellt und miteinander verglichen. Die Definition der von einem Anbieter bedienten Segmente lässt bereits gewisse Rückschlüsse auf den Grad der Markt- und Kundenorientierung zu. Im Hinblick auf die Aufspaltung des jeweils relevanten Marktes kann zwischen einer Marktabgrenzung nach Produkt-/Leistungsmerkmalen<sup>51</sup>, einer Marktabgrenzung nach Bedürfnismerkmalen bzw. Funktionen<sup>52</sup> und einer Marktabgrenzung nach Kundenmerkmalen<sup>53</sup> unterschieden werden. Bei markt- bzw. kundenorientierten Unternehmen steht der Kunde auch bei Segmentierungen im Zentrum der Planungen.<sup>54</sup> Erfolgt die Abgrenzung der einzelnen Segmente untereinander auf Basis von Kundenmerkmalen, so ist dies demnach als Anhaltspunkt für einen hohen Stellenwert von Marktsegmentierung anzusehen. Auch eine Segmentabgrenzung nach Bedürfnismerkmalen weist prinzipiell einen höheren Grad an Kundenorientierung auf als primär auf Produktmerkmalen basierende Segmentdefinitionen.

#### 4.1.1 Konsumgüterhersteller

Die Untersuchungsteilnehmer aus der Konsumgüterindustrie nehmen zwar grundsätzlich Segmentabgrenzungen auf Basis von Zielgruppen vor. Mehrfach decken sich angebotene Produktgruppen jedoch mit Zielgruppen. Als Segmentabgrenzungsmerkmale dienen häufig Marken, die sich an durch soziodemographische und/oder psychographische Merkmale beschreibbare Konsumentengruppen richten. Speziell im Lebensmittel- und Getränkebereich gestalten sich klare Teilmarktabgrenzungen allerdings etwas schwieriger, da sich die betreffenden Anbieter mit ihren Low-Involvement-Produkten bewusst an eine möglichst breite Zielgruppe wenden. Dementsprechend ist auch der Stellenwert von Marktsegmentierung bei diesen Un-

---

<sup>51</sup> z. B. eine Aufteilung des Stahlmarktes in Segmente auf Basis von Güteklassen (15mm, 20mm, 30mm Stahl) oder eine Klassifizierung des Marktes für alkoholfreie Getränke nach Limonaden, Säften und Wasser.

<sup>52</sup> z. B. eine Untergliederung des Kosmetikmarktes in dekorative, pflegende und reinigende Kosmetik oder eine Kategorisierung des Reisemarktes in Segmente für Abenteuerreisen, Bildungsreisen, Erholungsreisen usw.

<sup>53</sup> z. B. eine Marktaufteilung auf Basis des Alters der Nachfrager in Senioren- und Jugendmarkt oder auf Basis von Verhaltenstypen wie „Häusliche“, „Sportliche“, „Trendige“ usw.

<sup>54</sup> Vgl. *Steffenhagen* (2000), S. 59, zitiert nach *Bruhn* (2004), S. 59 und *Bruhn* (2004), S. 59.

ternehmen eher gering. Die Ausschöpfung von Marktpotenzials wird sehr häufig als segmentierungsbezogenes Ziel genannt. Ebenfalls von mehreren Befragten angestrebt werden die Erschließung neuer Kundengruppen sowie die Gewinnung neuer Kunden in bereits bedienten Segmenten. Große Konsumgüterhersteller verfolgen mit ihren Segmentierungen neben diesen kunden- und marktbezogenen auch unternehmensintern orientierte Zielsetzungen<sup>55</sup>. Marktsegmentierungsaktivitäten sind bei B2C-Herstellerunternehmen überwiegend im Marketing und/oder Vertrieb organisatorisch verankert. Bei kleineren Anbietern wird das Thema tendenziell abteilungsübergreifend gehandhabt, wobei neben der Geschäftsleitung auch die Marketing- und/oder Vertriebsleitung involviert ist. Eine starke strategische Verankerung von Segmentierung, die zumeist auch durch regelmäßige segmentierungsbezogene Meetings gekennzeichnet ist, ist bei vier der sieben Anbieter festzustellen.<sup>56</sup>

Gemäß der untersuchten Stichprobe erfolgen Segmentierungen in der Konsumgüterindustrie in der Regel im Rahmen konkreter Projekte und mittels professioneller Marktanalysen. Überwiegend kommt dabei eine Kombination aus internen und externen Dienstleistungen zum Einsatz, wobei bei der Mehrheit der Befragten der interne Anteil dominiert. Größere Unternehmen überarbeiten ihre Segmentlösungen regelmäßig und berücksichtigen auch explizit Nicht-Kunden, wobei Letzteres auch bei vielen kleineren Anbietern der Fall ist. Als Hauptinformationsquelle für Segmentierungen dienen in der Konsumgüterindustrie in der Regel Absatzdaten des Handels, zumal der Vertrieb der Befragten vorwiegend indirekt erfolgt. Interpretieren B2C-Herstellerunternehmen ihre Absatzmittler als Kunden, so ist das Marktsegmentierungskonzept auch auf diese Abnehmerschaft anwendbar.<sup>57</sup> Teilweise wird auch konkret eine solche Absatzmittlersegmentierung vorgenommen. Ein klarer Trend im Hinblick auf bestimmte Branchen ist jedoch nicht zu erkennen.<sup>58</sup> Relativ ausgewogene und differenzierte zweistufige Segmentierungskonzepte mit Absatzmittlern und Endkunden als Segmentierungsobjekten sind bei einem Unternehmen aus der Heizungsbranche und einem Bekleidungshersteller festzustellen. Es ist grundsätzlich festzustellen, dass Märkte für B2C-Sachgüter teilweise sehr unterschiedlich segmentiert werden.<sup>59</sup> Bei Lebensmitteln und Getränken wird eine Segmentierung anhand psychographischer Merkmale prinzipiell als weniger sinnvoll erachtet. Dies ist vor allem auf die

---

<sup>55</sup> z. B. Organisationsentwicklungsziele und/oder ein besseres Marktverständnis.

<sup>56</sup> Hierbei handelt es sich vorwiegend um große Unternehmen.

<sup>57</sup> Vgl. hierzu *Freter* (1983), S. 149. Eine Segmentierung der Absatzmittler ist als B2B-Segmentierung aufzufassen (vgl. hierzu *Böhm et al.* 2006, S. 261f. und *Freter et al.* 2006, S. 74).

<sup>58</sup> Es sind diesbezüglich z. B. innerhalb des Lebensmittel- und Getränkebereichs unterschiedliche Schwerpunktsetzungen festzustellen. Teilweise spielen in diesen Branchen Absatzmittler als Segmentierungsobjekte eine größere Rolle als Endkunden, teilweise verhält es sich genau umgekehrt.

<sup>59</sup> Zu einem gewissen Anteil ist dies jedoch auch auf die relativ heterogene Zusammensetzung der Stichprobe zurückzuführen.

meist relativ breiten Zielgruppen sowie auf die begrenzten Möglichkeiten der Differenzierbarkeit von Angeboten im Low-Involvement-Sektor zurückzuführen. Bei höherwertigen Gebrauchsgütern spielen psychographische Segmentierungsvariablen hingegen eine wesentlich größere Rolle. Zudem setzen größere Unternehmen eher spezielle Segmentierungsansätze<sup>60</sup> und multivariate Analysemethoden<sup>61</sup> zur Segmentierung ein.<sup>62</sup> Schwerpunkte der segmentspezifischen Differenzierung des Marketing-Mix im Konsumgüterbereich bilden die Produkt- und die Kommunikationspolitik.

Generell ist bei einigen Unternehmen zu beobachten, dass sehr breite Zielgruppen quasi eine Segmentierungsbarriere darstellen, da sie intensivere Segmentierungsbemühungen nicht als sinnvoll und zielführend erscheinen lassen. Weiterhin treten mehrfach Defizite bei segmentierungsbezogenem Informationsaustausch auf. Bei kleineren Anbietern verhindern Ressourcenbeschränkungen mitunter eine intensivere Überprüfung und Überarbeitung der Segmentierungskonzepte. Kannibalisierungseffekte der Produkte werden von B2C-Herstellerunternehmen zumeist zugunsten von Vertriebssynergien in Kauf genommen. Eine ganz wesentliche Herausforderung für viele untersuchte Konsumgüterunternehmen besteht hingegen in der konsequenten Abgrenzung gegenüber Billiganbietern.

#### 4.1.2 Investitionsgüterhersteller

Bei den Untersuchungsteilnehmern aus der Investitionsgüterindustrie haben Marktsegmentierungen insgesamt einen sehr hohen Stellenwert. Dies spiegelt sich bereits in zumeist klar definierten und auf Kundenmerkmalen basierenden Haupt-Segmentabgrenzungen<sup>63</sup>, zusätzlichen „Parallel-“ bzw. „Nebensegmenten“<sup>64</sup> sowie in der Vielschichtigkeit der verfolgten Segmentierungsziele wider. Ein wesentliches Segmentierungsziel der befragten B2B-Herstellerunternehmen ist eine spezifische Ansprache und Bedienung ihrer jeweiligen Nachfragergruppen, mit der vorrangig eine Potenzialausschöpfung bei bestehenden Kunden in Kombination mit Kundenbindung angestrebt wird. Mehrfach genannt werden auch intraorga-

---

<sup>60</sup> z. B. das Familien-Lebenszyklus-Konzept oder den Single-Source-Ansatz mittels Verbraucherpanel.

<sup>61</sup> So kommt bei insgesamt vier der sieben Befragten die Clusteranalyse für Segmentierungszwecke zum Einsatz. Ein Unternehmen greift zusätzlich zur Clusteranalyse auch noch auf die Faktorenanalyse zurück.

<sup>62</sup> Diejenigen Anbieter, die keine speziellen Ansätze und multivariaten Methoden zur Segmentierung einsetzen, geben an, dass ihre jeweiligen Zielgruppen zu breit seien, um den Einsatz derartiger Modelle und Verfahren als sinnvoll erscheinen zu lassen. Zudem wird die Erhebung spezieller Kundeninformationen als problematisch angesehen und/oder die Marktstruktur bedingt aus Sicht der Anbieter keine so intensiven Segmentierungsaktivitäten.

<sup>63</sup> Als primäres Segmentabgrenzungskriterium dient sehr häufig die Branche der organisationalen Nachfrager. Sekundäre und tertiäre Abgrenzungsmerkmale sind z. B. Anwendungsmerkmale oder Produktgruppen.

<sup>64</sup> Ein Unternehmen nimmt beispielsweise parallel zu seinen Kundengruppen-Segmenten eine Kategorisierung nach seinen zwei Marken vor, die beiden Gruppen angeboten werden. „Nebensegmente“ sind z. B. für Vertriebszwecke relevant. So bedienen einige Anbieter kleinere Kunden nur über Vertriebspartner.

nisationale Aspekte, die durch Segmentierungen vorangetrieben bzw. intensiviert werden sollen<sup>65</sup>. Marktsegmentierungsaktivitäten sind bei keinem Investitionsgüterhersteller bei der Geschäfts- bzw. Geschäftsbereichsleitung organisatorisch verankert, sondern bei über 50% der Befragten in der Marketingabteilung angesiedelt.<sup>66</sup> Eine starke strategische Verankerung von Marktsegmentierung ist bei den meisten Anbietern eindeutig gegeben und die jeweils mit den Segmentierungsaktivitäten betrauten Abteilungen stehen diesbezüglich zumeist in engem und regelmäßigem Austausch mit der Geschäfts(bereichs)leitung.<sup>67</sup>

Marktsegmentierungen basieren bei den untersuchten B2B-Herstellerunternehmen in der Regel auf konkreten Segmentierungsprojekten, deren Konzepte sehr regelmäßig überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden und auch potenzielle Kunden mit berücksichtigen. Praktisch alle Investitionsgüteranbieter betreiben intensives CRM, in erster Linie auf Basis von Außendienstinformationen. Sie verfügen daher oft selbst über fast alle benötigten segmentierungsrelevanten Informationen und Ressourcen.<sup>68</sup> Diese Ausgangssituation wirkt sich deutlich auf die Intensität der Segmentierungsaktivitäten aus und zeigt sich in Form komplexer Segmentierungen. Die Befragten setzen vor allem organisations-bezogene<sup>69</sup> und organisationsverhaltens-bezogene<sup>70</sup> Variablen ein. Merkmale bzw. Charakteristika der Kaufentscheider kommen hingegen nur bei vier der sieben Teilnehmern explizit als organisationsmitglied-bezogene Kriterien zur Anwendung. Klassische wissenschaftliche Segmentierungsansätze aus der Literatur werden von B2B-Herstellerunternehmen kaum herangezogen.<sup>71</sup> Dies bedeutet aber keineswegs, dass im Investitionsgüterbereich nicht professionell segmentiert wird. Vielmehr haben die Befragten zumeist eigene Segmentierungsansätze entwickelt, welche die für sie relevanten Aspekte anhand zieladäquater Kombinationen mehrerer Segmentierungskrite-

---

<sup>65</sup> z. B. eine an den Segmenten ausgerichtete Organisationsstruktur des Unternehmens oder die Schaffung von Transparenz bezüglich der eigenen Produktstruktur.

<sup>66</sup> Daraus ist jedoch keinesfalls auf eine geringe Unterstützung von Segmentierungen seitens des Top-Managements zu schließen. Vielmehr liegt z. B. eine Ansiedelung im Marketing oder Vertrieb vorwiegend in der Größe und Organisationsstruktur der befragten Unternehmen begründet. Hierbei ist auch anzumerken, dass sich die Stichprobe der B2B-Herstellerunternehmen nur aus Unternehmen bzw. Geschäftsbereichen mit über 250, zumeist sogar mehreren Tausend Beschäftigten zusammensetzt.

<sup>67</sup> Explizit segmentierungsbezogene Meetings werden jedoch nicht in allen Unternehmen durchgeführt. Dies wird von zwei Befragten damit begründet, dass ihr Segmentierungskonzept ein feststehendes Modell sei.

<sup>68</sup> Fünf Untersuchungsteilnehmer führen daher Segmentierungsaufgaben überwiegend selbst durch, drei von ihnen nutzen dabei praktisch keinerlei externe Dienstleistungen.

<sup>69</sup> Standardmäßig werden aus dieser Kategorie Merkmale wie die Branche oder Größe der organisationalen Nachfrager für Segmentierungen eingesetzt.

<sup>70</sup> Besonders häufig werden Anwendungsmerkmale sowie die Auftragsgröße als Segmentierungskriterien eingesetzt.

<sup>71</sup> Lediglich ein Anbieter von Nutzfahrzeugen setzt das Modell der Kaufphasensegmentierung ein. Andere Konzepte finden in der Praxis hingegen so keine Anwendung. Tendenziell sehen die Teilnehmer die in der Literatur beschriebenen Ansätze als zu praxisfern an. Weitere Argumente gegen deren Verwendung sind zu spezielle Märkte oder ein den Unternehmensvertretern persönlich bekannter Kundenstamm. Letzterer Umstand macht den Einsatz derartiger Ansätze aus Sicht eines Befragten quasi obsolet.

rien abbilden.<sup>72</sup> Insgesamt fünf Studienteilnehmer aus dem Investitionsgüterbereich nutzen die Clusteranalyse für Marktsegmentierungszwecke.<sup>73</sup> Eine Differenzierung des Marketing-Mix erfolgt bei Investitionsgüterherstellern vorwiegend im Rahmen der Produktpolitik, aber auch sehr intensiv im Bereich der Kommunikationspolitik.

Aufgrund der starken Kunden- und Marktorientierung und der fortgeschrittenen Segmentierungskonzepte ergeben sich für B2B-Sachgüteranbieter zumeist die Herausforderungen, Zielgruppenkonzepte und Kundenansprache noch zu optimieren sowie die Datenbankarchitektur zu erweitern und/oder zu vereinheitlichen. Verbesserungsbedarf ergibt sich zudem bei einigen Teilnehmern insbesondere im Hinblick auf Informationsaustausch und Interessensabgleich zwischen den an Segmentierungsaktivitäten beteiligten Personen und Abteilungen. Bezüglich der externen Kommunizierung der Segmentlösungen besteht eine weitere Herausforderung darin, Kannibalisierungseffekte zu minimieren bzw. zu vermeiden.

#### 4.1.3 Vergleich von Konsumgüter- und Investitionsgüterindustrie

Tendenziell ist bei den Segmentabgrenzungen von B2C-Herstellerunternehmen eine etwas stärkere Produktmerkmalsorientierung auszumachen als bei den Studienteilnehmern aus dem Investitionsgüterbereich. Eine entscheidende Gemeinsamkeit zwischen Konsumgüter- und Investitionsgüteranbietern besteht hingegen darin, dass Segmentierungsaktivitäten in beiden Bereichen zumeist im Rahmen konkreter Projekte erfolgen. Ferner setzen sowohl B2C- als auch B2B-Herstellerunternehmen mehrheitlich interne Dienstleistungen für Segmentierungszwecke ein. In beiden Bereichen dominiert die Clusteranalyse im Hinblick auf den segmentierungsbezogenen Einsatz multivariater Analysemethoden. Außerdem ist zu konstatieren, dass größere Anbieter höherwertiger B2C-Gebrauchsgüter häufig auch unternehmensintern ausgerichtete Segmentierungsziele verfolgen und schwerpunktmäßig eine Optimierung ihrer Konzepte anstreben – ebenso wie die meisten der befragten B2B-Herstellerunternehmen.

---

<sup>72</sup> Diese Konzepte weisen prinzipiell den Charakter mehrstufiger wissenschaftlicher Segmentierungsmodelle auf, sind aber unternehmensindividuell und marktspezifisch entwickelt worden.

<sup>73</sup> Andere multivariate Methoden spielen hingegen keine Rolle. Diejenigen Befragten, die keinerlei derartige Verfahren einsetzen, geben als Begründung an, einen abgrenzten Spezialmarkt zu bedienen und ihre Kunden persönlich zu kennen bzw. dass ihr Segmentierungskonzept nicht unbedingt eine Clusteranalyse erfordere, deren Einsatz jedoch erwogen werde.

Ältere Praxisstudien zum Thema deuten darauf hin, dass Segmentierungen in der Konsumgüterindustrie tendenziell weiter fortgeschritten sind als im Investitionsgüterbereich.<sup>74</sup> Die vorliegende Untersuchung kommt allerdings zu einem anderen Ergebnis. So nehmen B2B-Herstellerunternehmen nicht nur sehr häufig primär zielgruppenbezogene Segmentabgrenzungen vor, sondern weisen zumeist auch komplexe Segmentierungskonzepte auf. Professionelle Datenbankarchitekturen zur Erfassung und Analyse umfangreicher Informationen bilden dabei die Basis für den Einsatz einer Vielzahl von Segmentierungskriterien und die häufige segmentierungsbezogene Anwendung der Clusteranalyse. Demnach erreichen Segmentierungsaktivitäten großer B2B-Herstellerunternehmen inzwischen klar das Komplexitäts- und Professionalitätsniveau größerer Konsumgüteranbieter.

Aus Sicht von *Kroeber-Riel/Weinberg* (2003, S. 125) wird emotionale Erlebnisvermittlung zukünftig auch auf Investitionsgütermärkten eine entsprechende Bedeutung erlangen.<sup>75</sup> Prinzipiell bestätigt die Praxisstudie diese Einschätzung. Bedingt durch den materiellen Charakter der Hauptleistung verfügen B2B-Herstellerunternehmen grundsätzlich über zwei Ebenen zur emotionalen Ansprache potenzieller Abnehmer. So spielen insbesondere in den Bereichen Maschinenbau und Nutzfahrzeuge Aspekte wie ein ansprechendes Produktdesign oder Besitzerstolz durchaus eine Rolle und werden von mehreren Befragten auch im Rahmen organisationsmitglieder-bezogener Kriterien zur Segmentierung von Kaufentscheidern eingesetzt. Wenngleich die Bedeutung dieser primär produkt- bzw. markenbezogenen Aspekte insgesamt gesehen noch keinen so hohen Stellenwert wie im Konsumgüterbereich einnimmt, so wird dennoch von mehreren Interviewpartnern vermutet, dass sie zukünftig steigen werde. Darüber hinaus kann die Vermittlung von Emotionen auf Investitionsgütermärkten auch noch über eine andere Ebene erfolgen, nämlich über ausschließlich intangible Faktoren wie Vertrauens- und Reputationsaufbau. Dies kann sich beispielsweise in der Entstehung einer persönlichen Bindung zwischen Verkäufern bzw. Außendienstmitarbeitern und Kunden äußern.<sup>76</sup> Dieser

---

<sup>74</sup> So zeigen *Dibb/Simkin* (2001, S. 614, 616) in ihrer Studie über B2B-Unternehmen, dass Investitionsgüterhersteller Segmente häufig auf Basis von Produktkategorien und nicht auf der Grundlage von Zielgruppen definieren. Ferner ermittelt die Untersuchung von *Cross et al.* (1990, S. 534) anhand der Gegenüberstellung von Segmentierungen im B2B- und B2C-Bereich, dass B2C-Unternehmen im Hinblick auf die Verwendung von Segmentierungskriterien tendenziell intensiver segmentieren. Demnach setzen B2C-Herstellerunternehmen deutlich häufiger aussagekräftigere Segmentierungskriterien wie Verwendungsintensität oder Kaufsituation ein als Untersuchungsteilnehmer aus dem B2B-Sachgüterbereich.

<sup>75</sup> An dieser Stelle ist anzumerken, dass sich emotionale Erlebnisvermittlung nicht nur auf Werbung und Produktgestaltung bezieht, sondern auf alle absatzpolitischen Instrumente, beispielsweise auch auf Firmen- und Produktinszenierungen auf Ausstellungen und Messen (vgl. *Kroeber-Riel/Weinberg* 2003, S. 125f.).

<sup>76</sup> Ein Anbieter von Heizungsprodukten für Endverbraucher, der eine Absatzmittlersegmentierung bei Installateuren vornimmt, gibt an, dass weder für diese noch für die Endkunden das Design der Produkte eine Rolle spiele. Eine intensive persönliche Betreuung der Installateure mit umfangreichen Serviceangeboten und regelmäßigem Austausch sei hingegen von elementarer Bedeutung.

persönliche, emotionale Kontakt zu Kunden ist für B2B-Herstellerunternehmen deutlich wichtiger als emotionale Erlebnisvermittlung über die angebotene Leistung selbst.

## 4.2 Dienstleistungsbereich

Nach der Darstellung der Ergebnisse bei Sachgüterherstellern werden im Folgenden die im Rahmen der Interviews mit Anbietern konsumtiver und investiver Dienstleistungen gewonnenen Erkenntnisse dargestellt und anschließend mit denen des Sachgüterbereichs verglichen.

### 4.2.1 Anbieter konsumtiver Dienstleistungen

Die befragten B2C-Dienstleistungsunternehmen befinden sich teilweise noch im Übergang von einer produktgruppenbezogenen hin zu einer kundenorientierten Segmentabgrenzung. Alle drei Untersuchungsteilnehmer weisen bereits einen sehr hohen Marktabdeckungsgrad auf. Nicht zuletzt deshalb bedient keiner dieser Anbieter aus Gründen der Kapazitätsauslastung weitere Segmente.<sup>77</sup> Was segmentierungsbezogene Ziele betrifft, spielen insbesondere Kundenbindung, die Ausschöpfung von Kundenpotenzial und der Erhalt der Wettbewerbsposition für die Befragten eine wichtige Rolle. Eine explizite organisatorische Verankerung ist lediglich bei einem Unternehmen festzustellen.<sup>78</sup> Bei allen Befragten finden zwar regelmäßige Meetings und/oder Segmentierungsaktivitäten statt, aber eine konkrete strategische Verankerung von Marktsegmentierung ist nur bei dem Unternehmen festzustellen, in dem das Thema auch organisatorisch verankert ist. Der Stellenwert von Segmentierungen im B2B-Dienstleistungsbereich ist daher insgesamt betrachtet als ausbaufähig zu bezeichnen. Allerdings sind alle Befragten im Hinblick auf Datenbanken und segmentierungsrelevante Informationen relativ gut ausgestattet und verfügen auch über entsprechende finanzielle Mittel, um bei Bedarf externe Dienstleistungsanbieter für Segmentierungsaktivitäten hinzuzuziehen.

---

<sup>77</sup> Somit ist der Aussage von *Haller* (2000, S. 297), wonach viele Dienstleistungsanbieter infolge der Nicht-Lagerfähigkeit ihrer Leistungen neben ihrer Kernzielgruppe zur Auslastung ihrer Kapazitäten weitere Zielgruppen bedienen müssen, in Bezug auf die befragten B2C-Dienstleister nicht zuzustimmen. Die Untersuchungsteilnehmer aus dem Bereich konsumtiver Dienstleistungen wollen mit ihren umfassenden Leistungsspektren möglichst alle Kundengruppen bedienen. Zudem macht die jeweils sehr hohe Anzahl an Kunden dieser Unternehmen das Argument der Kapazitätsauslastung in der Regel obsolet. Eine Bedienung weiterer Zielgruppen aus Kapazitätsauslastungsüberlegungen steht somit gar nicht zur Debatte.

<sup>78</sup> Bei diesem großen Anbieter ist Marktsegmentierung in der Produktvorstand-Sparte verankert, da das Zielgruppenmanagement gemäß der Organisationsstruktur nicht komplett zentralisiert ist. Ein Unternehmen führt derzeit noch sein erstes Segmentierungsprojekt durch, sodass eine organisatorische Verankerung noch nicht erfolgt ist. Der dritte Anbieter konsumtiver Dienstleistungen hat hingegen seine gesamte Organisationsstruktur an seinen Zielgruppen ausgerichtet und Segmentierungen daher nicht zusätzlich explizit organisatorisch verankert. *Sausen/Tomczak* (2003, S. 3) stellen hingegen in einer Studie über Segmentierungen bei Schweizer Unternehmen fest, dass Segmentierungsaufgaben bei Anbietern konsumtiver Dienstleistungen mehrheitlich bei der Geschäfts(bereichs)leitung organisatorisch verankert sind. Dies trifft somit auf die Stichprobe der drei Teilnehmer aus dem B2C-Dienstleistungsbereich nicht zu.

Segmentierungen im Bereich konsumtiver Dienstleistungen gestalten sich überwiegend als kontinuierliche und regelmäßig überprüfte Aktivitäten, wobei nur ein Untersuchungsteilnehmer dabei auch potenzielle Kunden mitberücksichtigt. Geographische Segmentierungskriterien kommen grundsätzlich bei allen Befragten zum Einsatz. Generell als bedeutsam angesehen werden auch verhaltensorientierte Daten, die bei zwei Anbietern schon sehr intensiv bei Segmentierungen verwendet werden. Soziodemographische Informationen werden teilweise als Rahmeninformationen, teilweise als Hauptkriterien für Segmentierungen eingesetzt. Mitunter kommen bei den Untersuchungsteilnehmern auch aussagekräftigere Segmentierungsansätze<sup>79</sup> sowie multivariate Analysemethoden<sup>80</sup> zum Einsatz. Eine ausgeprägte kundengruppenspezifische Differenzierung des Marketing-Mix wird von B2C-Dienstleistungsanbietern nur im Bereich der Kommunikationspolitik vorgenommen. Diesbezüglich sind bei allen Anbietern kundengruppenbezogene Direktmailings mit spezifischer Ansprache von großer Bedeutung.

Insgesamt ist zu konstatieren, dass bei den untersuchten B2C-Dienstleistungsanbietern noch Segmentierungspotenzial brach liegt. Professionelle Datenbankarchitekturen sind zwar bei den Studienteilnehmern vorhanden. Die unterschiedlichen internen Sichtweisen zwischen Produktgruppen auf der einen und Kundengruppen auf der anderen Seite bergen jedoch teilweise Konfliktpotenzial. Gerade bei Versicherungen ist tendenziell noch eine erhebliche Dominanz der Produktorientierung festzustellen. Die Notwendigkeit einer verstärkten Zielgruppenorientierung wird aber erkannt und diese Herausforderung auch sukzessive angegangen. Generell ist auch festzustellen, dass die sehr breite Aufstellung bzw. hohe Marktabdeckung sich als etwas unvorteilhaft für Kundensegmentierungen erweist und eher grob gefasste Segmente zur Folge hat, zumal die Befragten auch ihre Position als Generalanbieter nicht durch eine zu starke Spezialisierung auf bestimmte Zielgruppen verwässern wollen.<sup>81</sup>

---

<sup>79</sup> So setzen z. B. zwei Anbieter Lifestyle-Typologien ein, wobei ein Unternehmen diese neben weiteren psychographischen Variablen nur indirekt segmentierungsbezogen verwendet. Der Einsatz psychographischer Kriterien ist insgesamt gesehen daher von eher geringer Praxisrelevanz.

<sup>80</sup> z. B. Clusteranalyse oder Multidimensionale Skalierung (MDS).

<sup>81</sup> Ähnliche Probleme ermitteln auch *Meadows/Dibb* (1998, S. 266ff.) im Rahmen einer praxisbezogenen Segmentierungsstudie bei B2C-Finanzdienstleistungsanbietern.

#### 4.2.2 Anbieter investiver Dienstleistungen

Bei den befragten Unternehmen aus dem Bereich investiver Dienstleistungen haben Marktsegmentierungen insgesamt gesehen einen relativ geringeren Stellenwert. Lediglich die Hälfte der Anbieter nimmt primär an Kundenmerkmalen orientierte Segmentabgrenzungen vor<sup>82</sup>. Zudem verfolgen die Befragten jeweils nur eher wenige Segmentierungsziele. Bei kleineren Firmen richtet sich der Fokus vor allem auf die Gewinnung neuer Kunden und damit auf Wachstum. Die Berücksichtigung potenzieller Kunden spielt hingegen bei fast allen Unternehmen eine wichtige Rolle – gerade auch im Hinblick auf Neukundengewinnung als definiertes Segmentierungsziel mehrerer Studienteilnehmer. Nur Anbieter mit geringen Marktdeckungsgrad bedienen aus Gründen der Kapazitätsauslastung teilweise zusätzliche Zielgruppen.<sup>83</sup> Die häufige Ansiedelung von Segmentierungsaufgaben bei der Geschäftsleitung ist grundsätzlich nicht ausschlaggebend für den Stellenwert des Themas und zumeist durch die geringe Beschäftigtenzahl bzw. die Organisationsstruktur bedingt. Bei den meisten Befragten ist die strategische Verankerung von Segmentierung eher schwach ausgeprägt. Die Mehrheit der Anbieter betreibt bisher kein professionelles Database-Marketing und nur zwei der acht untersuchten Unternehmen überprüfen ihre Segmentierungen regelmäßig.

Lediglich ein Studienteilnehmer hat ein konkretes Segmentierungsprojekt durchgeführt. Marktsegmentierung verläuft demnach bei fast allen untersuchten Anbietern als kontinuierlicher Prozess, der aufgrund von Ressourcenbeschränkungen oftmals nur informell nebenher betrieben werden kann und sich teilweise in sehr einfachen Segmentierungskonzepten widerspiegelt. Bei B2B-Dienstleistern dominiert der Einsatz organisations-bezogener Variablen<sup>84</sup>. Organisationsmitglieder-bezogene Kriterien werden im Bereich investiver Dienstleistungen hingegen seltener genutzt, zumindest aber von zwei Unternehmen explizit zur Segmentierung

---

<sup>82</sup> Hierbei dient zumeist die Branche organisationaler Nachfrager als primäres Segmentabgrenzungsmerkmal.

<sup>83</sup> Bei denjenigen Unternehmen, die zur Auslastung ihrer Kapazitäten zusätzliche Segmente bedienen, handelt es sich überwiegend um kleinere Anbieter, die gerade dabei sind, sich einen Kundenstamm aufzubauen. Insbesondere in dieser Wachstumsphase werden teilweise zusätzliche Zielgruppen aus Gründen der Kapazitätsauslastung bedient. Andere B2B-Dienstleistungsanbieter sprechen hingegen eher aus Motiven der Risikostreuung oder aufgrund sehr heterogener Kundengruppierungen mehrere Segmente an. Für die befragten konzerninternen Dienstleister spielt die Bedienung zusätzlicher Segmente aus Kapazitätsauslastungsgründen ebenfalls keine Rolle. Dies ist u. a. darauf zurückzuführen, dass explizite Segmentierungsüberlegungen bei diesen Unternehmen bisher nur ansatzweise zum Tragen kommen und eine Spezialisierung auf bestimmte Kundengruppen nicht von Relevanz ist. Ein konzerninterner Dienstleistungsanbieter gibt darüber hinaus an, dass seine Kapazitäten ohnehin ausgelastet seien.

<sup>84</sup> z. B. Nachfragerstandort, Abnehmerbranche oder Kundengröße.

von Kaufentscheidern eingesetzt.<sup>85</sup> Teilweise ziehen die Befragten auch organisationsverhaltens-bezogene Variablen wie Auftragsgröße oder Auftragsvergabeverhalten heran. Keines der befragten Unternehmen nutzt allerdings spezielle Segmentierungsansätze aus der B2B-Marketing-Literatur und nur ein großer Anbieter greift für Segmentierungszwecke auf die Clusteranalyse zurück.<sup>86</sup> Abgesehen von der Leistungspolitik wird in anderen Mix-Bereichen relativ selten konkret segmentspezifisch differenziert. So führen die meisten Befragten bisher z. B. noch keine segmentspezifische Kommunikationsmaßnahmen wie zielgruppenbezogene Direktmailings durch, wobei mehrere Teilnehmer zumindest planen, ihre Segmente künftig spezifisch anzusprechen.

Bei vielen kleinen Anbietern und besonders bei konzerninternen Dienstleistern ist noch erhebliches Segmentierungspotenzial vorhanden. Erstere segmentieren oftmals nur implizit, teilweise zumindest informell. Ein wesentlicher Grund hierfür sind Ressourcenbeschränkungen – vor allem in Form von Zeit- und Personalmangel. Aus Sicht konzerninterner Dienstleistungsanbieter sind konkrete Segmentierungsüberlegungen eher eine neuere Entwicklung, wobei auch hier grundsätzlich die Notwendigkeit verstärkter Kundenorientierung erkannt wird.<sup>87</sup> Bei den Teilnehmern aus dem Bereich investiver Dienstleistungen wird insgesamt sehr stark deutlich, dass die Datenerfassung und Auswertung sowie die Größe der Unternehmen einen erheblichen Einfluss auf das Segmentierungsverhalten haben. Kleinere Anbieter verfügen ebenso wie konzerninterne Dienstleistungsanbieter oft noch nicht über entsprechende Datenbankarchitektu-

---

<sup>85</sup> Dennoch spielt emotionale Erlebnisvermittlung in Form der direkten Kundenansprache ebenso wie bei B2B-Herstellerunternehmen eine sehr wichtige Rolle. Da Anbieter investiver Dienstleistungen aufgrund der Immaterialität der Leistung grundsätzlich nicht über Design und Besitzerstolz Emotionen vermitteln können, konzentrieren sich emotionale Aspekte in diesem Bereich auf den persönlichen Kontakt zu den Kunden. Viele Befragte betonen, dass es überaus wichtig sei, Vertrauen und Sympathie zu Nachfragern aufzubauen, auf sie einzugehen, Problemlösungskompetenz zu vermitteln und ihre Bedürfnisse genau zu erfassen. Diese emotionalen Aspekte, insbesondere ein persönliches Kennenlernen der Geschäftspartner und gegenseitige Sympathie, haben aus Sicht mehrerer Interviewteilnehmer sogar einen höheren Stellenwert als die angebotene Leistung selbst – nicht zuletzt im Hinblick auf mögliche Weiterempfehlungen durch sehr zufriedene Kunden.

<sup>86</sup> Größere B2B-Dienstleistungsanbieter setzen spezielle Segmentierungskonzepte aus Gründen mangelnder Flexibilität sowie fehlender Pragmatik aufgrund zu starker wissenschaftlicher Ausrichtung nicht ein. Bei den übrigen Befragten aus dem Bereich konzerninterner Dienstleistungen sowie kleinen Firmen ist in erster Linie der geringe Intensitätsgrad der Segmentierungen ausschlaggebend dafür, dass komplexere Ansätze nicht zur Anwendung kommen. Zudem geben diese Unternehmen an, derartige Konzepte nicht einsetzen zu können, da es hierfür vor allem an Zeit und Personal mangle. Mit aus denselben Gründen sowie infolge einer häufig noch sehr geringen Kundenanzahl kommen auch multivariate Methoden bei den Studienteilnehmern kaum zum Einsatz.

<sup>87</sup> Ein Ansatzpunkt für eine Intensivierung der Segmentierung interner Kunden bietet die Organisation konzerninterner Dienstleistungsanbieter als Shared Service-Center. Das Shared Services-Konzept bezeichnet einen Organisationsansatz zur Bereitstellung interner Dienstleistungen für mehrere Organisationseinheiten mittels gemeinsamer Ressourcennutzung innerhalb einer Organisationseinheit. Shared Service-Center müssen sich im Wettbewerb mit externen Anbietern messen und daher auch eine hohe Service- und Kundenorientierung aufweisen (vgl. *Kagelmann* 2001, S. 49ff.; vgl. ebd. für weiterführende Informationen zu diesem Thema). Ein Befragter, dessen Beratung nach diesem Ansatz organisiert ist, bestätigt, dass die Konkurrenzsituation zu externen Anbietern im Hinblick auf die Auftragsvergabe von Konzerneinheiten eine stärkere proaktive Positionierung innerhalb des Konzerns und PR-Aktivitäten gegenüber internen Kunden vorantreibt.

ren. Ihre Segmentierungen sind nicht zuletzt deshalb sehr einfach gestaltet und erfolgen zu- meist nur auf Basis einzelner Kriterien und ohne den Einsatz spezieller Segmentierungsansätze und multivariater Analysemethoden. Gerade bei kleineren Unternehmen hat die Etablierung auf dem jeweiligen Markt zudem Vorrang vor der Ausarbeitung konkreter, formaler Segmen- tierungskonzepte.

#### 4.2.3 Vergleich von Dienstleistungs- und Sachgüterbereich

Verglichen mit den Studienteilnehmern aus dem Sachgüterbereich basieren Segmentierungs- aktivitäten bei den befragten Dienstleistungsanbietern sehr selten auf konkreten Projekten. Vielmehr erfolgen Segmentierungen bei diesen Unternehmen in der Regel in Form kontinuier- licher Prozesse. Insgesamt betrachtet sind die Segmentierungsaktivitäten der untersuchten Sachgüteranbieter deutlich weiter fortgeschritten.

In der Fachliteratur wird angeführt, dass der Prozess der Dienstleistungserstellung häufig eine aktive Beteiligung der Kunden erfordert, wodurch der räumlichen Nähe von Anbietern und Nachfragern und somit Aspekten geographischer bzw. regionaler Segmentierung ein höherer Stellenwert als auf Sachgütermärkten zukommt.<sup>88</sup> In der Tat spielt räumliche Nähe und somit persönlicher Kontakt zu den Abnehmern für die befragten Dienstleistungsanbieter eine ele- mentare Rolle.<sup>89</sup> Die Nähe zu Nachfragern wird im B2B-Dienstleistungsbereich z. B. durch re- gionale Niederlassungen<sup>90</sup> und im Bereich konsumtiver Dienstleistungen durch dichte Filial- oder Geschäftsstellennetze hergestellt. Der Vergleich dieser Erkenntnisse mit dem Sachgüter- bereich erfordert eine differenzierte Betrachtung. Für B2B-Herstellerunternehmen ist räumli- che Nähe zu Abnehmern von gleichermaßen hoher Bedeutung wie für Anbieter konsumtiver und investiver Dienstleistungen. Wie bei Letzteren spielt in der Investitionsgüterindustrie der Vertrieb über regionale Niederlassungen bzw. Vertretungen, verbunden mit regelmäßigen Be- suchten beim Kunden vor Ort ebenfalls eine überaus wichtige Rolle.<sup>91</sup> Anders verhält es sich hingegen bei den befragten Konsumgüterherstellern. Eine gewisse Bedeutung kommt dem Aspekt der räumlichen Nähe zwar bei Regionalmarken aus dem Lebensmittel- und Getränke- bereich zu, deren Verbreitung bewusst auf bestimmte Gebiete konzentriert ist. In diesen Fällen

---

<sup>88</sup> Vgl. hierzu *Haller* (2000), S. 298, *Freter* (2001), S. 291 und *Meffert/Bruhn* (2006), S. 158.

<sup>89</sup> Zwar wird dieser Faktor teilweise durch modernere Kommunikationsmöglichkeiten wie Telefonkonferenzen oder Online-Banking etwas abgeschwächt, ist aber dennoch bei fast allen Anbietern investiver und konsumti- ver Dienstleistungen von sehr hoher Relevanz.

<sup>90</sup> Kleinere Anbieter investiver Dienstleistungen, die bisher nur über eine Hauptniederlassung verfügen, konzent- rieren sich bewusst auf ein regional begrenztes Gebiet, sodass sie ihre Kunden schnell erreichen können.

<sup>91</sup> Dies ist u. a. auf die oftmals hohen Transaktionswerte, die Komplexität der angebotenen Leistungen und dem damit verbundenem Erklärungsbedarf sowie auf den teilweise erheblichen Umfang produktbegleitender Zu- satzdienstleistungen wie z. B. Montage oder Inbetriebnahmen, zurückzuführen.

ist der Aspekt der räumlichen Nähe zum Absatzgebiet jedoch primär durch das jeweilige Produkt an sich<sup>92</sup> und weniger durch die Erforderlichkeit der Nähe des Anbieters zum Endkunden begründet. Räumliche Nähe zu den Konsumenten ist für die untersuchten B2C-Herstellerunternehmen prinzipiell kaum relevant, da der Absatz überwiegend indirekt erfolgt und Absatzmittler wie der Handel die Nähe zu den Kunden herstellen.<sup>93</sup>

Ferner weisen Autoren darauf hin, dass viele Dienstleistungen einen individualistischen, personalintensiven und schwer standardisierbaren Charakter aufweisen und daher im Gegensatz zu vielen Sachgütern häufig maßgeschneidert angeboten werden.<sup>94</sup> Für die befragten B2B-Dienstleister sind kundenspezifische Leistungsangebote tatsächlich sehr bedeutsam. In diesem Bereich bieten auch fast alle kleineren Firmen ihren Kunden individuell zugeschnittene Leistungen an.<sup>95</sup> Hier liegt jeweils eine Form von Individual-Marketing vor, wobei anzumerken ist, dass dieses bei kleineren Anbietern in der Regel nicht mit einem professionellen, sondern zu meist nur sehr einfachen, informellen Segmentierungskonzept unterlegt ist.<sup>96</sup> Vergleicht man nun Anbieter investiver Dienstleistungen mit B2B-Herstellerunternehmen, so ist wie schon im Hinblick auf den Stellenwert der räumlichen Nähe zu Kunden eine gewisse Parallele erkennbar. In der Investitionsgüterindustrie sind kundenindividuell gestaltete Angebote ebenfalls überaus bedeutsam. Insbesondere Anbieter von Nutzfahrzeugen betreiben bereits in sehr hohem Maße Mass Customization und tragen individuellen Kundenwünschen auf Basis einer Art Baukastenprinzip gezielt Rechnung. Ein Investitionsgüteranbieter aus der Halbleiterindustrie gibt an, individuell zugeschnittene Leistungen überwiegend für strategisch wichtige Großkunden zu konzipieren. Bei den befragten B2C-Dienstleistungsanbietern ist die Relevanz maßgeschneiderter Angebote hingegen deutlich geringer als bei Unternehmen aus dem Bereich investiver Dienstleistungen und der Investitionsgüterindustrie. Die untersuchten Banken und Versicherungen bedienen jeweils eine sehr hohe Anzahl an Kunden und bieten überwiegend standardi-

---

<sup>92</sup> So bietet ein Hersteller von Teigwaren seine Produkte schwerpunktmäßig im süddeutschen Raum an, da dort wesentlich mehr Teigwaren konsumiert werden als in anderen Regionen.

<sup>93</sup> Auf der Trade-Marketing-Ebene ist räumliche Nähe hingegen von sehr hoher Relevanz. So haben B2C-Herstellerunternehmen in der Regel einen eigenen Außendienst bzw. regionale Betreuer für ihre Absatzmittler. Dieser Aspekt tangiert jedoch die Absatzmittlersegmentierung und somit den B2B-Bereich.

<sup>94</sup> Vgl. hierzu *Haller* (2000), S. 297 und *Meffert* (2000), S. 1162.

<sup>95</sup> Auch *Pleitner* weist darauf hin, dass kleinere Unternehmen im Regelfall durch eine besondere Fähigkeit zur Leistungserstellung nach Maß gekennzeichnet sind (vgl. *Pleitner* 1986, S. 7, zitiert nach *Thommen/Achleitner* 2006, S. 67).

<sup>96</sup> Insofern ist zu konstatieren, dass individuelle Angebotsausgestaltung nicht zwangsläufig mit professionellen und intensiven Segmentierungsaktivitäten einhergeht. Bei einem größeren B2B-Dienstleistungsanbieter basiert der Fokus auf maßgeschneiderte Leistungen jedoch eindeutig auf einem professionellen Segmentierungskonzept, zumal diese Leistungen nur einen Teil des Angebotsspektrums umfassen. In diesem Fall wird also gezielt differenziert zwischen Leistungen, die eine kundenspezifische Anpassung rechtfertigen und solchen, die eher standardisiert angeboten werden.

sierte Leistungen<sup>97</sup> an. Letztere werden zwar kundenspezifisch ausgestaltet, zumeist aber nur in relativ geringem Maße, wie die Befragten angeben. Zwei dieser Unternehmen weisen allerdings darauf hin, dass bei bestimmten Leistungen der Individualitätsgrad höher sei. Dies bezieht sich tendenziell auf Angebote, die sich an zahlenmäßig kleinere Kundengruppen richten und eine umfassendere Beratung erfordern. Für die untersuchten B2C-Herstellerunternehmen haben maßgeschneiderte Angebotsausgestaltungen praktisch keine Bedeutung, da der Vertrieb überwiegend über Absatzmittler erfolgt. Auch die großen Produktionsmengen sind ausschlaggebend dafür, dass keine Maßschneiderungen, sondern vielmehr klassische Massenproduktion erfolgt. Hinzu kommt noch, dass sich die meisten Produkte dieser Anbieter an einen anonymen Markt mit einer nahezu unüberschaubaren Vielzahl an potenziellen Abnehmern richten und die Konsumenten den Unternehmen häufig nicht namentlich bekannt sind. Zudem ist insbesondere bei Low-Involvement-Gütern eine kundenindividuelle Ausgestaltung wirtschaftlich nicht rentabel. Letztendlich ist zu konstatieren, dass maßgeschneiderte Angebote im B2B-Bereich tendenziell von höherer Bedeutung sind als im B2C-Bereich. Insbesondere drei, häufig miteinander zusammenhängende Aspekte scheinen einen Einfluss auf die Relevanz individueller Angebotsausgestaltungen zu haben: Die Art der Leistung, die Anzahl der Nachfrager einer Leistung und die Bedeutung bestimmter Kundengruppen aus Sicht der Anbieter. So ist bei höherwertigen Leistungen mit einer geringeren Anzahl an potenziellen Abnehmern ein höherer Spezifitätsgrad zu erkennen, der in der Regel auf die Art des Angebots zurückzuführen ist. Manche Leistungen werden zudem von bestimmten Kundengruppen in Anspruch genommen, denen seitens des Anbieters eine besonders hohe Bedeutung beigemessen wird.

### 4.3 Einzelhandel

Die Studienteilnehmer aus dem Einzelhandel vertreiben ihre Sortimente vorwiegend über Einkaufsstätten, wobei drei von ihnen auch einen Warenversand anbieten. Die Konzentration aller vier Befragten auf bestimmte Branchen kann gemäß *Oehme* (2000, S. 225) bereits als Marktsegmentierung im weiteren Sinne aufgefasst werden. Allerdings ist damit zumeist noch keine klar definierte Zielgruppenausrichtung begründet.

Bei Herstellerunternehmen und klassischen Dienstleistungsanbietern stehen Produkte bzw. Dienstleistungen im Zentrum der Marketingaktivitäten. Eines der wesentlichsten Kennzeichen von Handelsunternehmen ist hingegen, dass sie nicht einzelne Produkte, sondern Sortimente

---

<sup>97</sup> Insofern ist bezogen auf B2C-Dienstleistungsanbieter der Aussage von *Meffert/Bruhn* (2006, S. 158) zuzustimmen, nach der Filialisierung eine Standardisierung von Leistungen bedingt.

anbieten. Letztere stehen dementsprechend im Mittelpunkt des Handelsmarketing.<sup>98</sup> Im Einzelhandel kann somit die Bedarfsorientierung des Sortimentsaufbaus als Indikator für den Grad der Kundenorientierung bzw. der kundenorientierten Ausrichtung des Sortiments herangezogen werden. Hierbei unterscheidet man zwischen einer Ausrichtung nach Bedarfsarten bzw. Branchen, Erlebnis- bzw. Bedarfskomplexen und Bedarfsträgern. Eine Orientierung an Bedarfsarten ist durch eine Strukturierung des Sortiments nach Warengruppen<sup>99</sup> gekennzeichnet. Bei Erlebniskomplexen erfolgt eine Zusammenfassung mehrerer komplementärer Waren unter einem gemeinsamen Oberbegriff. Allerdings ist auch in diesem Fall eine starke Warenorientierung festzustellen, sodass die beiden ersten Ausrichtungen kaum zur gezielten Ansprache bestimmter Kundengruppen beitragen. Dies ist letztlich nur durch eine Ausrichtung des Sortimentsaufbaus an Bedarfsträgern realisierbar.<sup>100</sup>

Bei allen befragten Einzelhändlern zeigen sich Mischformen bezüglich der Bedarfsorientierung des Sortimentsaufbaus.<sup>101</sup> Der Stellenwert von Segmentierungen bei den untersuchten Einzelhändlern ist als verhältnismäßig gering einzustufen. Zwar wird von allen Befragten eine klare Positionierung gegenüber Herstellern und Konkurrenten zur Generierung einer eigenständigen Markenidentität des jeweiligen Einzelhandelsunternehmens angestrebt.<sup>102</sup> Insgesamt ist bei den meisten Unternehmen jedoch eine vergleichsweise schwach ausgeprägte Zielgruppenorientierung bzw. eine Ausrichtung an sehr breiten Zielgruppen festzustellen. So weisen die Anbieter aus dem Einzelhandel trotz ihrer Konzentration auf eine bestimmte Branche zumeist keine klare bzw. einheitliche Haupt-Zielgruppenabgrenzung auf – u. a. auch deshalb, weil sie eher die breite Masse bedienen und keine Konsumenten ausschließen möchten. Potenzielle Kunden werden nur von einem Einzelhändler indirekt bei Segmentierungen berücksichtigt. Dies ist vermutlich vor allem auf die hohe Bedeutung der Kundenselbstselektion im Zuge des

---

<sup>98</sup> Vgl. *Oehme* (2000), S. 218, 224f.

<sup>99</sup> z. B. Spielwaren, Elektrogeräte oder Schmuck.

<sup>100</sup> Vgl. *Baum* (1994), S. 202f.

<sup>101</sup> Bei zwei Befragten setzt sich das Sortiment jeweils überwiegend aus Bedarfskomplexen auf Basis der Bedarfsträger „Damen“ und „Herren“ zusammen. Darüber hinaus sind in den Einkaufsstätten der Studienteilnehmer häufig auch nicht-zielgruppenspezifische Artikel erwerbbar, die dann entweder als Bedarfskomplexe zusammengefasst oder nach Warengruppen kategorisiert sind. Neben einer auf der Bedarfsorientierung des Sortimentsaufbaus basierenden Zielgruppenabgrenzung werden mitunter parallel noch weitere Kundengruppendifferenzierungen vorgenommen. So unterscheidet ein Einzelhändler noch zwischen Filial-, Versand- und Hybridkunden (diese erwerben Artikel sowohl in den Einkaufsstätten als auch über den Versandweg).

<sup>102</sup> *Oehme* (2000, S. 226) vertritt in diesem Kontext die Auffassung, dass ein kreativ gestaltetes und von der Konkurrenz deutlich unterscheidbares Sortiment ein eigenes Marktsegment begründen könne („Sortimentssegmentierung“) und Einzelhändler parallel dazu streben, ihr gesamtes Unternehmen zu einem Markenartikel zu machen („Unternehmenssegmentierung“). Die „Sortimentssegmentierung“ wird dabei im Regelfall in Kombination mit bzw. zur Unterstützung der „Unternehmenssegmentierung“ eingesetzt. Dies zeigt sich bei den Studienteilnehmern aus dem Einzelhandel darin, dass die Schärfung ihres Profils teilweise auch mittels eines gewissen Eigenmarkenanteils im Sortiment unterstrichen und vorangetrieben wird.

Residenzprinzips<sup>103</sup> zurückzuführen.<sup>104</sup> Überprüfungen der Konzepte finden bei kleineren Anbietern eher sporadisch statt. Eine eindeutige strategische Verankerung zeigt sich nur bei einem größeren Unternehmen. Insgesamt gesehen werden jeweils nur wenige und vergleichsweise allgemein gehaltene Segmentierungsziele<sup>105</sup> verfolgt.

Gemäß der Befragungsergebnisse gestalten sich Segmentierungen im Einzelhandel unabhängig von der Professionalität der Segmentierungsaktivitäten als kontinuierliche Prozesse und sind bei keinem der Teilnehmer an konkrete Projekte gekoppelt. Als Datenbasis für Segmentierungen dienen vor allem Branchenstudien und Kundenkarteninformationen. Geographische Segmentierungsmerkmale sind gerade aufgrund der Standortfrage sehr bedeutsam.<sup>106</sup> Soziodemographische Variablen werden einerseits als Rahmendaten, andererseits aber auch häufig direkt zur Zielgruppen- bzw. Sortimentsabgrenzung herangezogen. Verhaltensbezogene Kriterien werden mittels Kundenkarten erfasst. Psychographische Kriterien und spezielle Segmentierungsansätze kommen teilweise zum Einsatz, werden aber im Hinblick auf die breiten Zielgruppen oft als weniger relevant erachtet.<sup>107</sup> Im Einklang stehend mit den teilweise sehr einfachen Segmentierungskonzepten, kommen multivariate Analysemethoden im Einzelhandel kaum zur Anwendung.<sup>108</sup> Ein konsequent segmentspezifischer Marketing-Mix gestaltet sich einerseits im Hinblick auf breite Zielgruppen und die hohe Bedeutung der Kundenselbstselektion in Einkaufsstätten als schwierig und steht andererseits in Konkurrenz zur Entwicklung einer eigenständigen Identität eines Einzelhandelsunternehmens als Ganzes im Sinne einer Unternehmensmarke. Differenzierungen werden daher vorwiegend im Bereich der Sortimentspolitik vorgenommen. Insgesamt ist festzustellen, dass die klare Positionierung des Unterneh-

---

<sup>103</sup> Gemäß diesem Prinzip – ein Charakteristikum des ladengebundenen Einzelhandels – sucht der Kunde die Einkaufsstätte auf und nimmt dort Warenbesichtigungen und -vergleiche sowie schlussendlich auch den Kauf von Waren vor. Das Residenzprinzip erschwert Marktsegmentierungsaktivitäten insofern, als sich Kundendifferenzierungen aufgrund des offenen Angebots als problematisch erweisen. Ferner impliziert dieses Prinzip eine Selbstselektion bzw. Selbstauswahl durch die Konsumenten, sodass darüber hinaus oft Streuverluste einkalkuliert werden müssen (vgl. *Baum* 1994, S. 166, 170f.).

<sup>104</sup> Diese Erkenntnisse (Schwierigkeiten bei der Segmentabgrenzung, sehr breit definierte Zielgruppen, unzureichende Berücksichtigung potenzieller Kunden) decken sich grundsätzlich mit den Ergebnissen der Studie von *Danneels* (1996, S. 36ff.) im belgischen Bekleidungs Einzelhandel.

<sup>105</sup> z. B. eine erhöhte Kundenorientierung oder eine differenzierte Kundenansprache zur Gewährleistung einer besseren Befriedigung der Kundenbedürfnisse.

<sup>106</sup> So nehmen fast alle Befragten eine professionelle Standortplanung vor. In der Grobbetrachtung sind Ballungsräume ein wesentlicher Faktor bei der Festlegung weiterer Standorte für Einkaufsstätten. Die Berücksichtigung regionaler bzw. internationaler Aspekte spielt teilweise ebenfalls eine Rolle, z. B. im Hinblick auf Modifizierungen der Sortimentszusammensetzungen. In der Feinbetrachtung ist zumeist die Lage der Einkaufsstätten in Fußgängerzonen oder Einkaufszentren maßgebend.

<sup>107</sup> Psychographische Kriterien und Lifestyle-Typologien stellen den Einzelhandel mitunter vor gewisse Probleme. Ein Befragter gibt an, beide Segmentierungsmöglichkeiten teilweise zu nutzen, auch wenn diese bei seiner breiten Zielgruppe nicht sonderlich sinnvoll seien und daher eher indirekt zu Segmentierungszwecken herangezogen werden. Andere Teilnehmer verweisen auf die Schwierigkeit der Erhebung solcher Informationen. So würde ein Unternehmen das Transaktionsverhalten seiner Kunden gerne in Ziel- und Spontankäufe klassifizieren, hat aber bisher noch keine Möglichkeit gefunden, diese Unterschiede zu erfassen.

<sup>108</sup> Nur ein großer Anbieter setzt die Clusteranalyse ein.

mens gegenüber Herstellern und Konkurrenten bei den Befragten deutlich Vorrang hat gegenüber konkreten Zielgruppenkonzepten innerhalb der bedienten Branche. Mitunter scheint es auch deshalb Probleme bei der Abstimmung und Kombinierung von „Haupt- und Nebensegmentierungen im weiteren Sinne“ zu geben.

Die grundsätzliche Herausforderung für viele Einzelhandelsunternehmen liegt letztlich in der Entwicklung eines adäquaten integrierten Konzepts aus „Unternehmens-“ und Zielgruppensegmentierung. Es bestehen offensichtlich Reibungspunkte zwischen der „Unternehmenssegmentierung“ auf der einen und der Gestaltung konkreter Zielgruppenkonzepte auf der anderen Seite. Prinzipiell konzentrieren sich die befragten Anbieter auf bestimmte Produkte bzw. Bedarfskomplexe. Eine weitere Feinsegmentierung innerhalb des jeweiligen bedienten Bereichs im Sinne von Kundendifferenzierung und spezifischer Zielgruppenansprache ist jedoch innerhalb einer Einkaufsstätte nur in Ansätzen möglich.<sup>109</sup> Zudem verfügen kleinere und mittelgroße Anbieter zumeist nicht über die erforderliche Datenbankarchitektur sowie über entsprechende zeitliche, finanzielle und personelle Ressourcen zur Intensivierung ihrer Segmentierungsaktivitäten. Ferner spielt es sicherlich auch eine gewisse Rolle, dass Marktsegmentierung im Einzelhandel in der Literatur noch stark unterrepräsentiert ist. Der Einsatz klassischer B2C-Segmentierungskonzepte scheint lediglich in Ansätzen auch für Einzelhändler geeignet zu sein. Den Besonderheiten des Einzelhandels kann letztlich nur durch zusätzliche Kriterien und spezifische Modelle besser Rechnung getragen werden. Daher kann das weitgehende Fehlen derartiger Konzepte mit als Grund für ungenutztes Segmentierungspotenzial im Einzelhandel angesehen werden.

#### 4.4 Zusammenfassung

Die Feldstudie hat gezeigt, dass Marktsegmentierung in der Investitionsgüterindustrie einen besonders hohen Stellenwert hat. Hier erfolgt sehr häufig eine Segmentabgrenzung nach Zielgruppen. Bedingt durch die Verfügbarkeit entsprechender Datenbanken und Ressourcen sowie einer starken strategischen Verankerung weisen Segmentierungen in diesem Bereich einen hohen Komplexitäts-, Professionalitäts-, und Intensitätsgrad auf. Ähnliches trifft im Grundsatz

---

<sup>109</sup> Üblicherweise sind Sortimente u. a. nach Altersklassen und/oder geschlechtsspezifisch kategorisiert, sodass Kundendifferenzierungen in ein und derselben Einkaufsstätte bei den untersuchten Einzelhandelsunternehmen allenfalls anhand von soziodemographischen Segmentierungskriterien bzw. Unterscheidungsmerkmalen erfolgen. Damit bestätigt die Feldstudie die Ausführungen von Fachautoren. Letztere weisen darauf hin, dass zu starke Kundendifferenzierungen durch segmentspezifische Abteilungsbildungen innerhalb einer Einkaufsstätte die Gefahr einer Verwässerung der Positionierung von Einzelhändlern bergen. Ein weiteres bedeutsames, in diesem Kontext angeführtes Argument ist, dass Konsumenten überwiegend warengruppenspezifische Gliederungen gewohnt sind und durch segmentspezifische Abteilungsbildungen verwirrt würden (vgl. *Unkelbach* 1979, S. 239, zitiert nach *Baum* 1994, S. 223 und *Baum* 1994, S. 223).

auch auf sehr große Anbieter aus den vier anderen betrachteten Bereichen zu. Im Gegensatz dazu weisen Segmentierungen bei kleineren Unternehmen oftmals eine weitaus geringere Bedeutung auf, da es diesen Anbietern häufig an entsprechenden Datenbanken und zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen zur Durchführung intensiverer Segmentierungsaktivitäten mangelt. Eine organisatorische Verankerung von Marktsegmentierungsaktivitäten liegt fast bei allen Studienteilnehmern vor, wobei der Ort der Verankerung aber grundsätzlich keine direkten Rückschlüsse auf den Stellenwert von Segmentierungen zulässt.

Im Hinblick auf das Vorgehen zeigten sich im Grundsatz zwei Methoden. Entweder basieren Segmentierungsaktivitäten auf konkreten Projekten bzw. deren Ergebnissen oder sie weisen den Charakter eines kontinuierlichen Prozesses auf. Erstere Vorgehensweise war insbesondere bei Investitionsgüter-, aber auch bei vielen Konsumgüterherstellern festzustellen, wohingegen sich Segmentierungen bei Anbietern aus den drei übrigen Bereichen überwiegend als regelmäßige Aktionen gestalten. Wie bereits bei anderen Praxisstudien wurde auch im Rahmen dieser Untersuchung die Dominanz einfacherer Segmentierungskriterien in allen untersuchten Bereichen deutlich. Generell spielen sie als Rahmendaten für Segmentierungen eine wichtige Rolle, sind aber bei vielen Anbietern Kernaspekte der Segmentierungskonzepte. Aussagekräftigere Segmentierungen mit Kombinationen mehrerer Kriterien und dem zusätzlichen Einsatz multivariater Analysemethoden waren überwiegend nur bei sehr großen Unternehmen festzustellen. Bezogen auf alle fünf untersuchten Bereiche ist ein starker Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße, Daten- und Ressourcenverfügbarkeit für Segmentierungen und Professionalität und Komplexität der Segmentierungsaktivitäten erkennbar. Größere Unternehmen, die oft auch in Konzerne eingebunden sind, verfügen zumeist über eine professionelle Datenbankarchitektur, die im Regelfall die Grundvoraussetzung zur Durchführung professioneller und intensiver Segmentierungsaktivitäten bildet – selbst dann, wenn zu Segmentierungszwecken auch externe Dienstleistungsanbieter herangezogen werden. Die Nutzung umfangreicher Datenbanksysteme erfordert grundsätzlich bestimmte Ressourcen, über die kleinere Anbieter häufig nicht verfügen. Somit fehlt ihnen u. a. auch eine wichtige Grundlage für komplexere Segmentierungen. Sie segmentieren daher eher implizit und informell – sofern man hier schon in allen Fällen von einer richtigen Segmentierung sprechen kann. Im Gegensatz dazu segmentieren größere Unternehmen mit einem professionellen und umfangreichen Datenbankmanagement zumeist intensiver und es ist bei ihnen in der Regel ein höherer Professionalitätsgrad der Segmentierungen festzustellen. Bis auf eine Ausnahme bei B2C-Herstellerunternehmen setzen Befragungsteilnehmer mit bis zu 250 Beschäftigten keine multivariate Analysemethoden für Segmentierungszwecke ein. In vier der fünf untersuchten Bereiche greifen demnach aus-

schließlich Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern auf derartige Verfahren zurück und setzen dabei vorzugsweise die Clusteranalyse ein.<sup>110</sup> Nur vereinzelt werden auch andere Methoden wie die Faktorenanalyse oder die Multidimensionale Skalierung für Segmentierungszwecke herangezogen. Bereichsübergreifende Gemeinsamkeiten hinsichtlich des Segmentierungsverhaltens wurden insbesondere bei B2B-Herstellerunternehmen und Anbietern investiver Dienstleistungen festgestellt. In diesen beiden Bereichen sind Aspekte wie räumliche Nähe und persönlicher Kontakt zum Kunden sowie kundenspezifische Angebotsausgestaltung gleichermaßen von hoher Bedeutung. Segmentspezifische Marketing-Mix-Gestaltung erfolgt insgesamt betrachtet schwerpunktmäßig hinsichtlich der Produkt- bzw. Leistungs- bzw. Sortimentspolitik. Abgesehen von einigen Anbietern investiver Dienstleistungen und Einzelhändlern spielt auch zielgruppenspezifische Kommunikationspolitik bei vielen Unternehmen eine sehr wichtige Rolle.

Die segmentierungsbezogenen Herausforderungen aus Sicht der Untersuchungsteilnehmer sind unterschiedlicher Natur. Für bereits sehr professionell und intensiv segmentierende Unternehmen liegen sie vor allem in der Optimierung und Verfeinerung bestehender Segmentierungskonzepte. Bei diesen in der Regel sehr großen Anbietern wurde ferner teilweise Verbesserungsbedarf in punkto Kommunikation, Daten- und Informationsaustausch sowie Interessensabgleich festgestellt. Kleinere Unternehmen müssen sich mitunter erst in ihrem Markt etablieren und verwenden aufgrund zumeist erheblicher Ressourcenbeschränkungen und des häufigen Fehlens professioneller Datenbanken nur sehr einfache Segmentierungskonzepte. Eine weitere Segmentierungsbarriere ist die Bedienung zu breit gefasster Zielgruppen. Dieses Problem tritt in erster Linie bei Anbietern von Low-Involvement-Produkten und Einzelhandelsunternehmen auf. Zu grobe Zielgruppenabgrenzungen resultieren tendenziell in vergleichsweise einfacheren Segmentierungskonzepten, zumal der Aufwand für intensivere Aktivitäten in diesen Fällen oft nicht als sinnvoll erachtet wird. Zudem steht ein konkretes Zielgruppenkonzept bei Einzelhändlern offenbar in Konkurrenz zur „Unternehmenssegmentierung“. Bei konzerninternen Dienstleistungsanbietern sind Segmentierungsüberlegungen bisher erst in Ansätzen vorhanden, zumal Kunden- und Wettbewerbsorientierung im klassischen Sinne in diesem Bereich lange Zeit keine Rolle gespielt hat. Hingegen ist bei einigen B2C-Dienstleistungsanbietern insbesondere eine zu starke Produktgruppenorientierung ausschlag-

---

<sup>110</sup> Dies deckt sich mit den Erkenntnissen von *Kesting et al.* (2006, S. 53ff.), deren Studie allerdings nur den B2C-Bereich abdeckt. Die Clusteranalyse erweist sich somit nicht nur bei B2C-Herstellerunternehmen und -Dienstleistungsanbietern, sondern auch bei in Deutschland ansässigen Unternehmen anderer Bereiche als die am häufigsten für Segmentierungszwecke eingesetzte multivariate Analyseverfahren.

gebend dafür, dass vorhandenes Segmentierungspotenzial trotz genereller Daten- und Ressourcenverfügbarkeit noch nicht voll ausgeschöpft wird.

## 5 Fazit und Ausblick

Die Feldstudie hat einen weiteren Beitrag zur Konkretisierung der Kluft zwischen Segmentierungstheorie und unternehmerischer Praxis geleistet. Es ist deutlich festzustellen, dass insbesondere die Größe, der Bereich und/oder auch die Branche von Unternehmen tendenziell einen erheblichen Einfluss auf die Art und Intensität der Segmentierungsaktivitäten haben. Im Ergebnis zeigt sich, dass das Segmentierungspotenzial bei in Deutschland ansässigen Unternehmen teilweise nur begrenzt ausgeschöpft wird, wofür auch konkrete Gründe ermittelt werden konnten. Ungenutztes Potenzial wurde insbesondere bei kleineren Unternehmen, konzerninternen Dienstleistungsanbietern und im Einzelhandel identifiziert. Die im Zuge der Untersuchung gewonnenen Einsichten liefern der Wissenschaft zusätzliche Anhaltspunkte zur Fortführung und Intensivierung der Forschungsaktivitäten auf dem Gebiet der Marktsegmentierung. Wissenschaftler sind in jedem Falle aufgefordert, Praktiker in Unternehmen im Hinblick auf segmentierungsrelevante Aspekte besser zu unterstützen. Dazu muss sich die Wissenschaft noch wesentlich stärker an der Praxis orientieren. Praxisbezogene Segmentierungsstudien stellen dabei unbestritten die entscheidenden Ansatzpunkte für einen intensiveren Austausch von Wissenschaftlern und Praktikern zum Thema Marktsegmentierung dar.

# Literaturverzeichnis

- Backhaus, K.* (2003): Industriegütermarketing, 7., erweiterte und überarbeitete Auflage, München.
- Backhaus, K./Bonus, T./Sabel, T.* (2004): Industriegütermarketing im Spiegel der internationalen Lehrbuchliteratur. In: *Backhaus, K./Voeth, M.* (Hrsg.): Handbuch Industriegütermarketing. Strategien – Instrumente – Anwendungen, Wiesbaden 2004, S. 23-46.
- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R.* (2006): Multivariate Analysemethoden. Eine anwendungsorientierte Einführung, 11., überarbeitete Auflage, Berlin u. a.
- Backhaus, K./Voeth, M.* (2007): Industriegütermarketing, 8., vollständig neu bearbeitete Auflage, München.
- Baum, F.* (1994): Marktsegmentierung im Handel, Diss., Göttingen.
- Becker, J.* (2006): Marketing-Konzeption. Grundlagen des ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements, 8. überarbeitete und erweiterte Auflage, München.
- Berekoven, L./Eckert, W./Ellenrieder, P.* (2006): Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 11., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Böhler, H.* (1977): Methoden und Modelle der Marktsegmentierung, Stuttgart.
- Böhm, D.-N./Rennhak, C./Ebert, T.* (2006): Kundenbindung in B2B-Beziehungen. In: *Rennhak, C.* (Hrsg.): Herausforderung Kundenbindung, Wiesbaden 2006, S. 261-272.
- Bonoma, T. V./Shapiro, B. P.* (1992): How to Segment Industrial Markets. In: *Dolan, R. J.* (Hrsg.), Strategic Marketing Management, Reprint of 1991, Boston 1992, S. 270-288.
- Bruhn, M.* (2004): Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis, 7., überarbeitete Auflage, Wiesbaden.
- Bruns, J.* (2000): Marktsegmentidentifizierung. In: *Pepels, W.* (Hrsg.): Marktsegmentierung. Marktnischen finden und besetzen, Heidelberg 2000, S. 47-64.
- Cross, J. C./Belich, T. J./Rudelius, W.* (1990): How Marketing Managers Use Market Segmentation: An Exploratory Study. In: *Developments in Marketing Science* 13/1990, S. 532-536.
- Danneels, E.* (1996): Market segmentation: normative model versus business reality. An exploratory study of apparel retailing in Belgium. In: *European Journal of Marketing* Vol. 30, No. 6, S. 36-51.
- Dibb, S./Simkin, L.* (2001): Market Segmentation. Diagnosing and Treating the Barriers. In: *Industrial Marketing Management* Vol. 30, S. 609-625.
- Freter, H.* (1983): Marktsegmentierung, Stuttgart u. a.
- Freter, H.* (2001): Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich. In: *Bruhn, M./Meffert, H.* (Hrsg.), Handbuch Dienstleistungsmanagement. Von der strategischen Konzeption zur praktischen Umsetzung, 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden 2001, S. 279-314.
- Freter, H./Baumgarth, C./Quinke, C.* (2006): Status Quo der Marktsegmentierung in der Praxis. Diskutiert am Beispiel des Damenoberbekleidungsmarktes. In: *Planung & Analyse* 2/2006, S. 74-77.
- Gierl, H./Schwanenberg, S.* (2001): Neuronale Netze. In: *Diller, H.* (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München 2001, S. 1181-1183.
- Gröne, A.* (1977): Marktsegmentierung bei Investitionsgütern, Wiesbaden.
- Gutsche, J.* (1995): Produktpräferenzanalyse. Ein modelltheoretisches und methodisches Konzept zur Marktsimulation mittels Präferenz erfassungsmodellen, Berlin.
- Haller, S.* (2000): Marktsegmentierung im Dienstleistungsbereich. In: *Pepels, W.* (Hrsg.): Marktsegmentierung. Marktnischen finden und besetzen, Heidelberg 2000, S. 296-312.
- Hildebrandt, L.* (2001): Multivariatenanalyse (MVA). In: *Diller, H.* (Hrsg.): Vahlens Großes Marketinglexikon, 2. Aufl., München 2001, S. 1155-1157.
- Holland, H.* (2000): Mikrogeographische Segmentierung. In: *Pepels, W.* (Hrsg.): Marktsegmentierung. Marktnischen finden und besetzen, Heidelberg 2000, S. 127-143.
- Horst, B.* (1988): Ein mehrdimensionaler Ansatz zur Segmentierung von Investitionsgütermärkten, Diss., Köln.

- Kagelmann, U.* (2001): Shared Services als alternative Organisationsform. Am Beispiel der Finanzfunktion im multinationalen Konzern, Wiesbaden.
- Kesting, T./Rennhak, C./Schütz, T.* (2006): Marktsegmentierung als Voraussetzung für Kundenverständnis. In: *Rennhak, C.* (Hrsg.): Herausforderung Kundenbindung, Wiesbaden 2006, S. 53-78.
- Kleinaltenkamp, M.* (2002): Marktsegmentierung. In: *Kleinaltenkamp, M./Plinke, W.*: Strategisches Business-to-Business-Marketing, 2. Auflage, Berlin u. a. 2002, S. 191-234.
- Kotler, P./Bliemel, F.* (2006): Marketing-Management. Analyse, Planung und Verwirklichung, 10., überarbeitete und aktualisierte Auflage, München.
- Kroeber-Riel, W./Weinberg, P.* (2003): Konsumentenverhalten, 8., aktualisierte und ergänzte Auflage, München.
- Meadows, M./Dibb, S.* (1998): Assessing the implementation of market segmentation in retail financial services. In: *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9, Nr. 3, S. 266-285.
- Meffert, H.* (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele, 9., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Meffert, H./Bruhn, M.* (2006): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Müller-Hagedorn, L.* (2005): Handelsmarketing, 4., überarbeitete Auflage, Stuttgart.
- Oehme, W.* (2000): Marktsegmentierung durch Absatzaktivitäten. In: *Pepels, W.* (Hrsg.): Marktsegmentierung. Marktnischen finden und besetzen, Heidelberg 2000, S. 201-226.
- Pepels, W.* (1995): Käuferverhalten und Marktforschung. Eine praxisorientierte Einführung, Stuttgart.
- Perrey, J./Hölscher, A.* (2003): Nutzenorientierte Kundensegmentierung – eine Zwischenbilanz nach 35 Jahren. In: *Thesis Nr. 4/2003*, S. 8-11.
- Pine, J. B.* (1994): Maßgeschneiderte Massenfertigung: neue Dimensionen im Wettbewerb, Wien.
- Pleitner, H. J.* (1986): Aspekte einer Managementlehre für kleinere Unternehmen. Internationales Gewerbearchiv, Sonderheft 1, Berlin u. a.
- Sander, M.* (2004): Marketing-Management. Märkte, Marktinformationen und Marktbearbeitung, Stuttgart.
- Sausen, K.* (2006): Development of a Resource-Based Model of Market Segmentation, Dissertation an der Universität St. Gallen, St. Gallen.
- Sausen, K./Tomczak, T.* (2003): Status quo der Segmentierung in Schweizer Unternehmen. In: *Thesis Nr. 4/2003*, S. 2-7.
- Scheuch, F.* (1975): Investitionsgüter-Marketing. Grundlagen, Entscheidungen, Maßnahmen, Opladen.
- Steffenhagen, H.* (2000): Marketing. Eine Einführung, 4. Aufl., Stuttgart u. a.
- Thommen, J.-P./Achleitner, A.-K.* (2006): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 5., überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Tietz, W.* (2001): AID (Automatic Interaction Detector). In: *Diller, H.* (Hrsg.): *Vahlens Großes Marketinglexikon*, 2. Aufl., München 2001, S. 32-34.
- Tomczak, T./Sausen, K.* (2003): Integrierte Marktsegmentierung. In: *persönlich - Die Zeitschrift für Marketing und Unternehmensführung*, Ausgabe August 2003, S. 50-51.
- Unkelbach, W.* (1979): Marktsegmentierung im Einzelhandel – Dargestellt am Beispiel des modisch orientierten Damenoberbekleidungs-Einzelhandels, Hamburg.
- Vossebein, U.* (2000): Grundlegende Bedeutung der Marktsegmentierung für das Marketing. In: *Pepels, W.* (Hrsg.): *Marktsegmentierung. Marktnischen finden und besetzen*, Heidelberg 2000, S. 19-46.
- Wind, Y./Cardozo, R. N.* (1974): Industrial Market Segmentation. In: *Industrial Marketing Management*, Vol. 3, 1974, S. 153-166.

Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management –  
Reutlingen Working Papers on Marketing & Management

herausgegeben von

Prof. Dr. Carsten Rennhak  
Hochschule Reutlingen – Reutlingen University  
School of International Business (SIB)  
Alteburgstraße 150  
D-72762 Reutlingen  
Fon: +49 (0)7121 / 271-6010  
Fax: +49 (0)7121 / 271-6022  
E-Mail: [carsten.rennhak@reutlingen-university.de](mailto:carsten.rennhak@reutlingen-university.de)  
Internet: [www.sib.reutlingen-university.de](http://www.sib.reutlingen-university.de)

und

Prof. Dr. Gerd Nufer  
Hochschule Reutlingen – Reutlingen University  
School of International Business (SIB)  
Alteburgstraße 150  
D-72762 Reutlingen  
Fon: +49 (0)7121 / 271-6011  
Fax: +49 (0)7121 / 271-6022  
E-Mail: [gerd.nufer@reutlingen-university.de](mailto:gerd.nufer@reutlingen-university.de)  
Internet: [www.sib.reutlingen-university.de](http://www.sib.reutlingen-university.de)

## Bisher erschienen

- 2006-01 *Felix Morlock / Robert Schäffler / Philipp Schaffer / Carsten Rennhak:*  
Product Placement – Systematisierung, Potenziale und Ausblick
- 2006-02 *Marko Sarstedt / Kornelia Huber:*  
Erfolgsfaktoren für Fachbücher – Eine explorative Untersuchung  
verkaufsbeeinflussender Faktoren am Beispiel von Marketing-Fachbüchern
- 2006-03 *Michael Menhart / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Lifecycle – the Example of the German Insurance Industry
- 2006-04 *Siegfried Numberger / Carsten Rennhak:*  
Drivers of the Future Retailing Environment
- 2006-05 *Gerd Nufer:*  
Sportsponsoring bei Fußball-Weltmeisterschaften:  
Wirkungsvergleich WM 2006 versus WM 1998
- 2006-06 *André W. Bühler / Gerd Nufer:*  
The Nature of Sports Marketing
- 2006-07 *Gerd Nufer / André W. Bühler:*  
Lessons from Sports:  
What Corporate Management can learn from Sports Management
- 2007-01 *Gerd Nufer / Anna Andresen:*  
Empirische Untersuchung zum Image der School of International Business  
(SIB) der Hochschule Reutlingen

ISSN 1863-0316