

HANDEL

RECHT

SERVICE

114

»Das Ende des Zielgruppenmarketings?«

Kundentypologien versprechen eine wirkungsvolle Marktsegmentierung, einen effizienteren Einsatz der Marketinginstrumente und eine verbesserte Kundenloyalität. Ob sie aufgrund multioptionaler Verbraucher noch zeitgemäß sind, weiß Prof. Hans-Christian Riekhof.

MARKENARTIKEL: Kundentypologien sind aus Unternehmen nicht wegzudenken. Aber stiften sie noch Nutzen?

PROF. DR. HANS-CHRISTIAN RIEKHOF: Unternehmen arbeiten immer noch mit Kundentypologien, die auf demographischen, sozioökonomischen oder lifestyleorientierten Ansätzen beruhen. Daneben gibt es Ansätze, die auf Bedürfnissen, Einstellungen, Überzeugungen etc. aufbauen. Daraus entwickeln die Markenartikler dann segment-spezifische Zielgruppenstrategien, um die Marketingeffizienz zu erhöhen oder die Marktanteile zu steigern. Wir stellen in den vergangenen Jahren aber fest, dass diese traditionellen Ansätze an Grenzen stoßen.

MARKENARTIKEL: Inwiefern funktionieren diese Kundentypologien nicht mehr?

RIEKHOF: Mit der Zunahme der Konsummöglichkeiten hat sich das Verhalten der Kunden verändert. Wir haben es mit einem multioptionalen Verbraucher zu tun. Er verhält sich scheinbar widersprüchlich, indem er morgens beim Discounter einkauft und nachmittags durch teure Boutiquen bummelt, indem er immer mehr Service erwartet und gleichzeitig seine Ikea-Regale selbst zusammenschraubt oder indem er das T-Shirt von H&M mit Prada-Jeans kombiniert. Für die Marktforschung ist dieser Konsument immer schwerer greifbar und erklärbar. Obwohl diese Entwicklung bereits seit geraumer Zeit zu beobachten ist, berücksichtigt sie die klassische Marketinglehre bisher nicht ausreichend.

MARKENARTIKEL: Was bedeutet diese Entwicklung hin zum multioptionalen Verbraucher für die Unternehmen?

RIEKHOF: Die Konsumenten sind in ihren multioptionalen Verhaltensweisen immer seltener überdauernden Kategorien zuzuordnen und die klassischen Segmentierungsstrategien sind immer schwieriger anzuwenden. Deshalb sollten Unternehmen nicht mehr die Zielgruppen-segmentierung in den Mittelpunkt stellen, sondern die Perspektive grundsätzlich ändern und situative Erklärungsmuster für das Konsumverhalten heranziehen.



Prof. Dr. Hans-Christian Riekhof lehrt Internationales Marketing an der PFH Private Hochschule Göttingen und ist Partner der UNICconsult Strategieentwicklung, Göttingen. Zuvor war er u.a. Marketingdirektor der Otto Group und Leiter eines operativen Geschäftsbereichs bei Beiersdorf.

MARKENARTIKEL: Wie lässt sich das situative Konsumverhalten denn greifbar machen?

RIEKHOF: Nun, wenn Konsumenten immer schwerer dauerhaft auf einen Typ festzulegen und einer Zielgruppe oder auch Szene klar zuzuordnen sind, weil sie zwischen unterschiedlichen Konsumverhaltensmustern wechseln, dann müssen neue Marketingkonzepte und Marktsegmentierungsverfahren her. Eine relativ radikale Möglichkeit besteht darin, nicht jeden Verbraucher bestimmten Zielgruppen beständig zuzuordnen, sondern von situativen, je nach Ausgangslage wechselnden Verhaltensmustern auszugehen: Damit werden Typen von Kaufverhaltensweisen entwickelt, die die Verbraucher situationsabhängig an den Tag legen.

Quelle: PPH Private Hochschule Göttingen

Die LSDC-Matrix des situativen Konsumverhaltens



Im LSDC-Modell werden Preisorientierung und Aktualität des Bedarfs unterschieden. Die Preisorientierung bildet ab, inwieweit in der konkreten Situation Kaufentscheidungen vornehmlich unter Preisaspekten getroffen werden. Die Aktualität des Bedarfs zeigt, ob ein Bedürfnis unmittelbar zu befriedigen ist oder ob ein geplanter Kauf vorliegt. Daraus ergeben sich im LSDC-Modell vier Typen von Kaufverhaltensmustern.

MARKENARTIKEL: Kann man ständig wechselnde Verhaltensmuster überhaupt so greifbar machen, dass sie sich für die strategische Ausrichtung eignen?

RIEKHOF: Ja, durchaus. Um die Kaufverhaltensweisen greifbar zu machen, unterscheide ich die beiden Dimensionen Preisorientierung und Aktualität des Bedarfs. Die Preisorientierung soll abbilden, inwieweit in der konkreten Situation Kaufentscheidungen vornehmlich unter Preis- oder aber unter anderen Aspekten getroffen werden. Die Aktualität des Bedarfs soll zeigen, ob in der konkreten Situation ein Bedürfnis unmittelbar zu befriedigen ist, ob ein geplanter Kauf vorliegt oder ob es sich um eine spontane Entscheidung aus der Situation heraus handelt. Damit haben wir dann im sogenannten LSDC-Modell vier Typen von Kaufverhaltensmustern: Smart-Shopping, Discount-Shopping, Lifestyle-Shopping und Convenience-Shopping.

MARKENARTIKEL: Wodurch unterscheiden sich die vier Kaufverhaltensmuster?

RIEKHOF: Die Smart-Shopper bezeichne ich auch gerne als die Schnäppchenjäger. Smart-Shopping zeichnet sich durch einen hohen Stellenwert des Preises aus, bei dem aber kein konkreter Bedarf vorliegt. Wir alle kennen dieses Phänomen von Tchibo, die dieses Segment vorzüglich bedienen. Das Discount-Shopping ist der geplante, aber preisbewusste Einkauf zum Beispiel von Dingen des täglichen Bedarfs, bei denen auf den Preis geachtet wird. Das kann bei Discountern wie Aldi oder Lidl sein. Auch die systematische Suche nach dem besten Angebot im Internet zählt dazu. Beim Lifestyle-Shopping stehen weder der Preis noch ein akuter Bedarf im Mittelpunkt, es wird aus Vergnügen oder Selbstinszenierung gesucht und gekauft. Convenience-Shopping ist durch den akuten Bedarf gekennzeichnet, der in Situationen auftritt, die eine konsequente Preisorientierung im Grunde gar nicht zulassen.

MARKENARTIKEL: Können Sie das erläutern?

RIEKHOF: Denken Sie etwa an die Bedarfsbefriedigung außerhalb der Ladenöffnungszeiten an Tankstellenshops. Hier werden teilweise hohe Preisstellungen akzeptiert, weil der Kunde keine Alternative hat.

MARKENARTIKEL: Was bedeutet die Typologisierung für die einzelnen Bereiche im Unternehmen?

RIEKHOF: Für die einzelnen Bereiche eines Unternehmens hat das Modell durchaus Konsequenzen: Der Einkauf muss beispielsweise im Discount-Bereich knapp kalkulierte Produkte dauerhaft im Sortiment haben, die sich durch eine geringe Marge auszeichnen und große Volumina bringen. Das ist im Baumarkt zum Beispiel der Zehnliter-Farbeimer der Eigenmarke. Für den Smart-Shopping-Bereich muss der Einkauf ein wechselndes, hochattraktives Sortiment vorhalten, das nur temporär verfügbar ist. Also zeitlich begrenzt vorhandene Schnäppchen, die ungefähr alle sechs Wochen wechseln. Im Convenience-Bereich muss mir klar sein, was der Kunde als bequem empfindet. Das muss ein tiefes Sortiment und entsprechend anders kalkuliert sein. Im Baumarkt sind das Produkte wie Schrauben, Dübel und Winkel. Der Einkäufer muss in diesen vier Kategorien ganz unterschiedliche Anforderungen erfüllen. Ganz wichtig ist es, dass Einzelhändler immer stärker dazu übergehen müssen, nicht nur eines dieser Felder zu bedienen, sondern mehrere Felder anzusprechen.

MARKENARTIKEL: Und was bedeutet diese Typologisierung für das Marketing?

RIEKHOF: Das Marketing muss auch entsprechend argumentieren und jeden Bereich anders inszenieren. Beispielsweise werden dann vor allem die Smart-Preise herausgestellt oder die Dauer-Niedrigpreise bei den Discount-Artikeln. Die Luxus- und Lifestyle-Artikel könnten auf der Fläche im Einzelhandel anders inszeniert werden, um ein besonders Shopping-Erlebnis zu kreieren. Der Weltmeister in der unterschiedlichen Inszenierung von Artikeln ist Ikea. Die Schweden haben

etwa eine Bratpfanne für 1,99 Euro im Sortiment. Auf der anderen Seite kann man eine schlichte, aber schöne Plastischüssel für zehn Euro erwerben, die anderswo vielleicht nur 1,99 Euro kosten würde. Das ist dann der kleine Luxus für den Alltag.

MARKENARTIKEL: Das heißt, im Grunde muss sich das ganze Unternehmen abteilungsübergreifend auf den Einsatz von Kaufverhaltensmustern einstellen?

RIEKHOF: Das ist eine Systematik, die für alle Unternehmensbereiche gelten sollte. Das Verkaufspersonal muss auf die verschiedenen Verhaltenskategorien geschult werden und die Prioritäten entsprechend setzen. Smart-Shopping-Artikel müssen herausgestellt, aber nicht erläutert werden. Discount-Artikel erklären sich in der Regel von alleine. Sie müssen auffällig gekennzeichnet und mit aggressiven Preisen versehen werden. Im Convenience-Bereich muss das Verkaufspersonal dem Kunden erklären, wo er welche Artikel findet. Beratungsintensiv sind die Lifestyle-Produkte.

MARKENARTIKEL: Was bedeutet das für Kalkulation und Pricing?

RIEKHOF: Im Discount-Bereich wird über Menge verkauft. Wir haben dort eine hohe Lagerumschlagsgeschwindigkeit mit einem eher niedrigen Durchschnittsverkaufspreis und einer niedrigen Kalkulation. Bei extrem hart verhandelten Einkaufspreisen erreicht man dann einen entsprechenden Deckungsbeitrag. Im Convenience-Bereich drehen sich die Artikel langsamer und sind eher hoch kalkuliert. Aber durch die hohe Kalkulation wird ebenfalls eine entsprechende Rentabilität garantiert. Bei den Lifestyle- oder Luxusartikeln muss man darauf achten, dass man herausfindet, was der Kunde zu zahlen gewillt ist, so dass sich eine überdurchschnittliche Kalkulation ergibt.

MARKENARTIKEL: Wie muss sich der Controller auf diese doch sehr unterschiedlichen Strategien einstellen?

RIEKHOF: Auch das Controlling muss diesen vier Kategorien des LSDC-Modells Rechnung tragen, denn die betriebswirtschaftlichen Vorgaben sind unterschiedlich. Der Controller muss also für jeden Bereich eigene Zielgrößen haben, um präzise steuern zu können. Insgesamt muss der Sortimentsmix stimmen.