Customer Segmentation in B2B Markets: The Relationship between Customer Segmentation and Market Orientation

Author: Michel Vieth
University of Twente
P.O. Box 217, 7500AE Enschede
The Netherlands

ABSTRACT,

Research Topic/ Gap in literature **–** Market Segmentation has been an important part of marketing literature for the past decades. Segmenting customers enables a selling company to achieve a competitive advantage by effectively tailoring the marketing strategies to specific needs of different customer segments. Similar to this, market orientation serves to generate market intelligence, spreading information throughout an organization and enabling employees to act accordingly, also creating superior customer value.
Surprisingly the two domains of customer segmentation and market orientation have never been brought into relationship. This research is a multiple case study, aiming to connect both topics and to add customer segmentation as an antecedent to market orientation.
Methodology **–** A mixed methods approach was used for data collection. Five semi-structured expert interviews have been conducted with segmentation experts, to assess the segmentation approach of five different companies. The level of market orientation was determined using a questionnaire containing the market orientation scale. Results have been analyzed using comparative method analysis.
Results **–** From the three different categories of customer segmentation evaluated in this research, only the combined application of macro segmentation and micro-segmentation led to market orientation. Furthermore, the overall complexity of a segmentation approach, in the form of number of criteria used for segmentation has a positive influence on a firm's overall market orientation. The presence of an elaborated customer classification system shows no effect on a firm's market orientation.
Implications – This research adds to both marketing and purchasing literature. Customer segmentation is introduced as an antecedent to market orientation, and an effect of customer classification on market orientation has been ruled out. This research can inspire managers to use a market segmentation approach to increase their firm's market orientation and thereby, in the end, increase profitability. It furthermore serves to shift business professionals' view on segmentation from an after-the-fact measure towards a proactive business tool.

Graduation Committee members:
1st supervisor: Dr. Raymond Loohuis MBA
2nd supervisor: Prof. Dr. habil. Holger Schiele

Keywords: Customer Segmentation, Market Segmentation, Market Orientation, Customer Classification, Preferred Customer

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page. To copy otherwise, or republish, to post on servers or to redistribute to lists, requires prior specific permission and/or a fee.

11th IBA Bachelor Thesis Conference, July 10th, 2018, Enschede, The Netherlands.
Copyright 2018, University of Twente, The Faculty of Behavioural, Management and Social sciences.

1. INTRODUCTION - MARKET SEGMENTATION AND ITS EFFFECT ON MARKET ORIENTATION

Market segmentation is one of the most important marketing tools alongside the marketing mix (4Ps), the product lifecycle, and market orientation (Brotspies & Weinstein, 2017, p. 1). Scholars accept, that a one-size-fits-all approach is no longer valid and that companies must tailor their business activities when serving different customers (Hjort, Lantz, Ericsson, & Gattorna, 2013, p. 852). Market segmentation implies subdividing a heterogeneous market into a number of smaller, homogeneous markets based on different customer preferences (Smith, 1956, pp. 64-65). A market segment is hereby defined as "a group of present or potential customers with some common characteristic which is relevant in explaining (and predicting) their response to a supplier's marketing stimuli." (Y. Wind & Cardozo, 1974, p. 155). By dividing customers into distinctive customer groups, marketing and other business approaches can be tailored to the specific needs of the buying company and improve a vending company's resource allocation (Freytag & Clarke, 2001, p. 473). While some authors see segmentation as closely related to the marketing concept, others see segmentation as a mean to enhance competitiveness by effectively allocating resources (Freytag & Clarke, 2001, p. 474). The key challenge for effective segmentation remains to meet the five core characteristics of a segment: measurability, sustainability, accessibility, differentiability and actionability (Kotler & Keller, 2015, p. 285).

There has been a substantial amount of research into market segmentation since first mentioned by Smith in 1956 (Bonoma & Shapiro, 1984a, p. 257; Foedermayr & Diamantopoulos, 2008, p. 223; Laughlin & Taylor, 1991, p. 127; Mitchell & Wilson, 1998, p. 429; Plank, 1985, p. 79; Y. Wind & Cardozo, 1974, p. 153). Academic attention towards industrial market segmentation grew steadily from 1980 onwards (Boejgaard & Ellegaard, 2010, p. 1292). Different approaches of customer segmentation have since been developed. Wind and Cardozo introduced the first conceptualization of customer segmentation in 1974. They proposed a 'two-stage segmentation approach', containing two consecutive steps of dividing the market into macro-segments first and then further into micro-segments (Y. Wind & Cardozo, 1974, p. 155). Building upon this approach Bonoma and Shapiro proposed a 'nested approach' to segmentation a decade later in 1984 (Bonoma & Shapiro, 1984a, p. 257; 1984b, p. 1). It implies segmenting customers on a macro level and then going deeper into different, consecutive micro levels until a sufficient segmentation can be achieved. More recently customer classification as a form of customer segmentation became a topic in scientific literature. The concept of the preferred customer was introduced and assumes preferential resource allocation to a selection of customers, based on a customer's attractiveness (Schiele, Calvi, & Gibbert, 2012, p. 1180).

Shortly after research into market segmentation became popular, the concept of market orientation gained the attention of marketing scholars and is nowadays a central concept in marketing literature. Its positive effect on performance has been studied by multiple scholars (Ozkaya, Droge, Hult, Calantone, & Ozkaya, 2015, p. 309). Market orientation is described as 'organization-wide generation of market intelligence, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it' (Jaworski & Kohli, 1993, p. 53). The aim of market orientation is, to improve the responsiveness towards customer needs, to improve quality in production and to improve the customer focus (Ruekert, 1992, p. 225).

This research is going to focus on three different research aspects: (1) segmentation approaches used by companies in their daily business, (2) their market orientation and (3) their customer classification system. Derived from this three research questions are introduced.

There is an abundance of variables, models and criteria in literature practitioners can rely on for segmenting the market. But even though customer segmentation has been thoroughly discussed in literature, it is argued, that more research about actual segmentation approaches by companies is required (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008, p. 224). While segmentation models claim universal applicability (Bonoma & Shapiro, 1984a, p. 257; Y. Wind & Cardozo, 1974, pp. 155-156), they are criticized as challenging to apply and managerially not feasible, even though theoretically sound (Mitchell & Wilson, 1998, p. 439). This research therefore aims to identify which criteria companies use for segmenting their markets, leading to the first research question:

Q1: Which criteria do companies from different industries use for customer segmentation?

Surprisingly, the relationship between customer segmentation and market orientation of a selling firm have never been investigated, even though segmentation approaches and market orientation share the common goal of identifying customer needs and effectively serving those (Dibb & Simkin, 1997; Kohli & Jaworski, 1990, p. 52). There is a variety of antecedents to market orientation, that are thoroughly discussed in marketing literature (Pulendran, Speed, & Widing, 2000, p. 125), all aiming to improve: (1) a firm's intelligence generation, (2) a firm's intelligence dissemination and (3) a firm's responsiveness to developments in the market (Jaworski & Kohli, 1993, p. 53). Market orientation can be improved by collecting relevant customer data and the distribution of relevant information throughout the supplying firm (Lewrick, Omar, & Williams, 2011, p. 49). Having clearly defined market segments helps an organization to better understand customer needs (Dibb & Simkin, 1994, p. 52), which is why this research proposes market segmentation as an additional antecedent to market orientation. With clearly defined market segments and a sophisticated market segmentation strategy, a firm can more effectively gather information on its customers, and serve them accordingly. It is assumed, that the level of market segmentation, performed by the selling firm, has a positive effect on its overall market orientation, as it helps to generate valuable information on customers. The second research queston is therefore:

Q2: What is the relationship between customer segmentation and a company's market orientation?

Assessing a firm's segmentation approach without looking at its implication for the buying firm would not sufficiently describe a firm's market segmentation. In today's markets, a lot of innovation comes from supplying firms and is not developed in-house (Roberts, 2001, p. 36). Consequently, selling firms can apply a lot of pressure on the buying firm and can be highly selective, when building up its customer base and thereby assign different customer status. The supplier has to decide which customers are assigned a preferred status (Schiele, 2012, p. 44) and even though, there has been extensive research on how a buyer can become a preferred customer (Hüttinger, Schiele, & Veldman, 2012), there is no research on how customer classification as a form of segmentation influences a firm's market orientation. Customer status adds to the macro and micro dimensions introduced by Wind and Cardozo (1974),

by adding classification as a mean of segmentation. It is assumed, that having a complex customer classification system with preferred customers positively influences a company's market orientation, as it helps to design better responses to customer needs. This leads to research question number 3:

Q3: What is the effect of customer classification on a company's market orientation?

The research design consists of semi-structured expert interviews, in which questions about customer segmentation and customer classification are asked. Furthermore, the company's market orientation is assessed using a market orientation scale (Jaworski & Kohli, 1993, pp. 53-71), making this research a mixed method approach. The sample contains 5 companies, each having more than 1000 employees and operating in a different industry. Relevant insight from interviews will be explained and analyzed in relationship to the company's score on the market orientation scale.

This study contributes to market orientation and segmentation literature by assessing, whether there is a relationship between market orientation and customer segmentation. Furthermore, customer classification as a form of segmenting customers is brought into relationship with market orientation for the first time. Due to its limited sample size, this research can be used as a starting point for potential further research into customer segmentation and its effect on market orientation.

This thesis will be structured as follows: It started with an introduction of the research topic and the research questions that will be addressed. Section 2 is a literature review on market and customer segmentation, and market orientation, including the most relevant segmentation models in scientific literature and relevant insight into customer classification and market orientation. The research design, as well as the data collection and analysis, will be described in paragraph 3. Following this, in section 4, the results of the interviews with company representatives, will be described. Section 5 will make a cross case comparison by applying the research design, discussing relevant findings and giving recommendations. Part 6 is going to answer the three described research questions

2. THEORY- SEGMENTATION MODELS AND THE PREFERRED CUSTOMER

The following section is going to give an overview on literature concerning market segmentation and the preferred customer status.

2.1 Purpose of Industrial Market Segmentation – identifying relevant market segments to improve marketing practices and performance

The purpose of market segmentation is the identification of relevant market segments of customers and to use the insight to tailor the marketing strategies to the specific needs of different segments (Chéron & Kleinschmidt, 1985, pp. 101-102). Market segmentation, followed by market targeting, and market positioning, represents the first step in the target marketing process (Kotler & Keller, 2016, p. 291). Responses of market segments to a marketing stimulus are similar and therefore allow to develop new marketing strategies and to improve existing approaches (Chéron & Kleinschmidt, 1985, p. 102; Choffray & Lilien, 1980, p. 331). The assessment and selection of a market segment is a crucial step for the overall marketing strategy, as it forgoes all other steps of formulating a marketing strategy (Freytag & Clarke, 2001, p. 474)

A company can use its segmentation approaches as both an operational and as a strategic guideline. It can guide a firm's employees in how to behave and also set out strategic aims (Freytag & Clarke, 2001, p. 480). By effectively segmenting a market, resource and task duplication can be decreased and a better focus on the customers' needs can lead to economic benefits.

2.2 Market Orientation – a concept relevant to a firm's long-term profitability

Market orientation is defined as: "organization-wide generation of market intelligence, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it" (Jaworski & Kohli, 1993, p. 53). It is seen as a culture in which all employees are concerned with the continuous improvement of added value for the customers (Deshpande, Farley, & Webster, 1993, p. 26; Narver & Slater, 1990, p. 69). Market orientation has been an important factor for marketing approaches in the last decades (Sin, Tse, Yau, Lee, & Chow, 2004, p. 61). Scholars from different scientific backgrounds, for example, scientific management (Hult, Ketchen, & Slater, 2005, p. 1178) and marketing (Narver & Slater, 1990, p. 71) see market orientation as a source of competitive advantage. The concept of market orientation has hereby shown a significant, positive effect on a firm's overall performance across different industries(Narver & Slater, 1990, p. 59), and remains important, in today's digitalized and globalized world (Kohli, 2017, p. 205)

There is an abundance of antecedents to market orientation. Up till today, the most important are: Top management emphasis, risk aversion, interdepartmental conflict, interdepartmental connectedness, organitational systems of formalization and centralization, and the reward system orientation (Pulendran, Speed, & Widing, 2000, p. 125).

In their 1993 paper 'Market Orientation: Antecedents and Consequences' Jaworski and Kohli present a method to measure a firm's market orientation by using a 32-item scale. Based on this scale it is possible to score a company on (1) its performance in market intelligence generation, (2) intelligence dissemination and (3) responsiveness at a business unit level (Jaworski & Kohli, 1993, p. 59).

Based on the three factors an organization can improve its focus concerning projects on both an individual and a group level, and thereby improve performance (Bhuian, 1997, p. 317).

2.3 Industrial market segmentation approaches – Introducing the nested- and the two-stage approach of segmentation

While there are different segmentation models, the criteria used for identifying customer segments are widely the same. It is important to mention the differences between B2C markets segmentation and B2B market segmentation. In consumer Market segmentation the main criteria for segmentation are geographic, demographic, psychographic and behavioral(Kotler, 2000, pp. 148-152). Industrial market segmentation is more complex than consumer market segmentation. In general consumer products only serve one purpose, while industrial products find multiple applications. Therefore, industrial customers, interested in the same product, can differ substantially (Kotler & Keller, 2016, p.283). Determining important and irrelevant differences for segmentation can consequently be very challenging (Griffith & Pol, 1994, p. 39). Most of the segmentation research so far focused on consumer markets instead of industrial markets (Plank, 1985, p. 79). Three of the most relevant approaches however are presented in this paper.

2.3.1 The Two-stage Approach– Segmenting a market based on micro and macro segmentation

The two-stage approach to industrial market segmentation was first introduced by Wind and Cardozo (Y. Wind & Cardozo, 1974, p. 155).

The segmentation process starts with the macro-segmentation of the market. Macro-segmentation groups companies based on information that can be gathered from secondary sources. Criteria for macro segmentation can be the type of industry a firm operates in, the companies' size, its geographical location, the product application or the organizational structure.

After identifying relevant macro-segments, the selling organization must verify, whether macro-segments respond differently to the firm's marketing approaches. If differences can be seen between macro-segments, macro-segments suffice for segmentation and can be targeted. If there is no variance in reactions to be seen, one must identify micro-segments within the in step one defined macro-segments. Micro-segments are based on differences or similarities among decision making units (DMU). DMUs with similar characteristics can be grouped together. Characteristics of a DMU can be personal characteristics of a buyer, a buyer's attitude towards a vendor, the perceived importance of a purchase etc. Identifying micro-segmentation characteristics is costlier and more time consuming than identifying macro-segments. After identifying relevant micro-segments, desired targets are selected and approached based on a cost and benefit analysis.

This model aims to provide two things: Firstly, a key dependent variable as the basis of assigning companies to a segment and secondly a set of independent variables that are suited to predict the dependent variable. An example of a successful segmentation would be, if a marketer discovered that a decision rule for buying a specific product is either 'number of defects per 1000 units', or 'lowest price per 1000 units'. The marketer found out, that this was influenced by three independent variables: size of the firm, measured in number of employees; Sic category; and the type of individual most influential in the buying decision (Y. Wind & Cardozo, 1974, pp. 155-159).

2.3.2 The Nested Approach – Moving through consecutive nests

Bonoma and Shapiro (1983a, p.157) advice a nested approach to market segmentation. The macro and micro-segments suggested by Wind and Cardozo (1974) are therefore divided into five different 'nests'. The nests are becoming more complex and require more information, while one passes through the nests inward.

The outermost nest is *demographics*. Demographic segmentation information is easy to obtain and does not require much financial effort as it can be obtained via outside sources. Variables on a demographic level can be company industry, company size and geographic location (Bonoma & Shapiro, 1984b, pp. 3-4). It is followed by the *operating* level, which requires somewhat more intimate information about internal processes that is not easily obtained from outside sources. Variables for segmntating on an operating level are: company technology, brand use and customer capabilities (Bonoma & Shapiro, 1984b, p. 4). One of the most powerful yet often neglected nests is the *purchasing approach* of the buying firm as a mean of segmentation. Factors that have to be assessed are "the formal organization of the purchasing function, the power structures, the nature of buyer-seller relationships, the general purchasing policies, and the purchasing criteria" (Bonoma & Shapiro, 1984b, p. 5). The 4th nest are situational factors. They describe the circumstances of a situation. Possible segmentation bases can be urgency of order fulfillment, product application or size of order. Situational factors show, that the nests are not fixed and can influence one another. The product application for example is affected by industry criteria, which is a demographic nest criterion (Bonoma & Shapiro, 1984b, p. 6). The most inner nest is the most knowledge intense nest and information can therefore be expensive and difficult to gather. However, the characteristics of buyers can be important for segmenting the market, as buyers are different regarding risk and other factors that can influence their behavior. When putting the information together, the information becomes more costly to obtain and to maintain and become less visible (Bonoma & Shapiro, 1984b, p. 6).

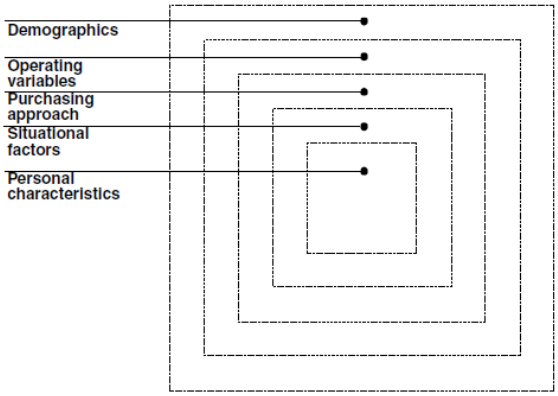

Figure 1-The Nested Approach to Customer Segmentation

Until today this model remains important in segmentation literature. But it has also been criticized as giving a false sense of sequential order between the different phases and as too simple for the complexity of real-world segmentation (Mitchell & Wilson, 1998, p. 429).

2.4 Preferred customer status – profiting from a buyer-supplier relationship

The two segmentation approaches described took a classical, intuitive way of segmenting the market from a supplier standpoint. They aim to provide suppliers with a guiding framework to effectively segment their market to provide products and services tailored to the specific needs of a potential customer. This represents the classical marketing approach of a vending company. Nowadays however, for a buying firm to achieve cost savings and other competitive advantages, buying firms are concerned about forming long-term relationships with important suppliers (Humphreys, Williams, & Goebel, 2008, p. 4). This concept is known as reverse marketing (Blenkhorn & Banting, 1991, p. 187). It was further developed by Schiele et al. to a conceptual model that can be used to become a 'preferred customer' (Schiele et al., 2012, p. 1180)

The topic of preferred customership has received wide attention in literature (Nollet, Rebolledo, & Popel, 2012, p. 1186; Pulles, Schiele, Veldman, & Hüttinger, 2016, p. 129; Schiele, 2012, p. 44). And Hottenstein already noted in 1970, that most companies have a list of customers they prefer over others (Hottenstein, 1970, p. 46). Preferred customer status gives the buyer access to better treatment compared to regular customers. A customer 'has preferred customer status with a supplier, if the supplier offers the buyer preferential resource allocation (Steinle & Schiele, 2008, p. 11). Apart from better prices, service levels, as well as the product or technology range a supplier provides to his customers vary based on the customer status (La Rocca, Caruana, & Snehota, 2012, p. 1241). For the supplying firm on the other hand, it is beneficial to identify and

treat those customers in a preferential way, that can either increase volume in the future, positively influence the supplier's image or have a networking effect for the supplying firm (Nollet et al., 2012, p. 1187). Furthermore, an often crucial aspect of becoming a preferred customer is the buying firms buying volume (Steinle & Schiele, 2008, p. 11).

The preferred customer status, as a result of segmentation, explores the implementations of segmentation for a buying company (Schiele et al., 2012, p. 1179). Based on customer attractiveness and supplier satisfaction customers are receiving different treatments (Hüttinger et al., 2012, p. 1203), leading to customer groups with different perks. Preferred customership is described as a three-stage sequential process including customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status (Schiele et al., 2012, p. 1180) and will be explained in the following paragraph.

2.4.1 Three stages of becoming a preferred customer: customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status

From a buying firm's side, Schiele et al. (2012) describe a three-stage, cyclic process of becoming a supplier's preferred customer and consequently receive superior treatment. The process can be seen in figure 2.

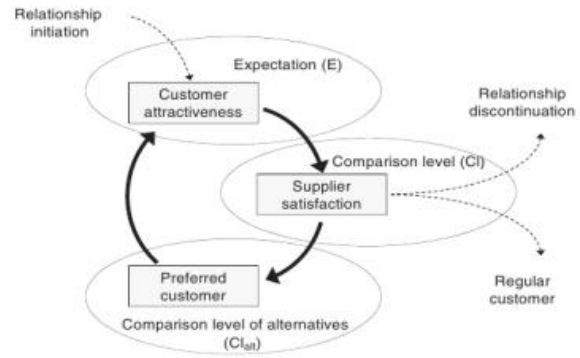

Figure 2- The cycle of preferred customership

In a business context, it is common practice for a supplier to evaluate the attractiveness of a potential customer before addressing the customer or before deepening the relationship; before the first contact, factors like customer size, market share, growth rate and market influence determine the attractiveness of a potentially preferred customer (Hüttinger et al., 2012, p. 1202). This represents the first step in becoming a preferred customer. Following the customer's attractiveness, the supplier's satisfaction with the customer represents the second step in the cycle of preferred customership (Schiele et al., 2012, p. 1180). In contrast to customer attractiveness, supplier satisfaction is a crucial factor becoming relevant after the initialization of a business relationship (Schiele et al., 2012, p. 1180). To satisfy a supplier, a buying firm must therefore pay special attention to its own operations like order processes, timely payment of goods and good communication with the supplier (Hüttinger et al., 2012, p. 1202). The supplier must be satisfied with the customer to unfold the maximal potential of a buyer-supplier relationship (Wong, 2000, p. 429). Schiele et al. argue, that supplier satisfaction is reached, when a customer 'meets or exceeds the supplier's expectations.' (2012, p.1181). Based on the satisfaction level a supplier can either reward preferred customer status, assign a regular status in case of adequate satisfaction or discontinue a business relationship (Schiele et al., 2012, p. 1181). In the case of becoming a regular customer, there is the danger of being accepted as a customer only until the supplier manages to find other, more satisficing customers (Schiele et al., 2012, p. 1182). After establishing a preferred customer-supplier relationship, a circle of continuous improvement is possible, going through the three respective stages and further increasing supplier satisfaction and customer attractiveness (Schiele et al., 2012, p. 1182).

2.5 Benefits of the preferred customer status

For a buying company, its customer status can have advantages on multiple dimensions (Nollet et al., 2012, p. 1187), which will be explained in the three following paragraphs.

2.5.1 Price benefits for being the preferred customer

One of the most important effects is the influence of the customer status on the prices he must pay for certain products or services. A case study by Schiele and Hüttinger showed, that being a preferred customer leads to lower prices for the buying firm (Schiele, Veldman, & Hüttinger, 2011, p. 16). When looking at price offerings, buying firms can be separated into three different customer classes. Firstly, the most preferred customer, who gets extra services free of charge, or services that are only offered to the true preferred customer. Following this the somewhat preferred customer gets offerings other customers do not get but must pay for it. Lastly, the standard customer must pay for the products he orders and does not get any special offerings.

Apart from net-price benefits, a supplier can offer his preferred customers to contribute to the reduction of their own costs in form of acquisition costs and operational costs (Nollet et al., 2012, p. 1187).

2.5.2 Service benefits for being the preferred customer

Apart from receiving price benefits, service benefits can be just as valuable for a buying company. A preferential treatment can contain a variety of service level benefits, including the support and delivery reliability (Nollet et al., 2012, p. 1187). A preferential support can involve keeping the customer up-to-date about new products, developing solutions to solve problems, physical presence at the customer, speed of response and speed of adaptation to customers' needs (Nollet et al., 2012, p. 1187). Furthermore, there are actions a supplier can perform to increase the delivery reliability towards certain clients including: delivery priority in case of bottlenecks, a flexible delivery schedule, extra care for orders, delivering missing components within reasonable time and keeping safety stock for the client or locating warehouses close to the clients production sites (Nollet et al., 2012, p. 1187; Steinle & Schiele, 2008, p. 11).

2.5.3 Quality benefits for being the preferred customer

When introducing new products to the market, it is common for suppliers to first deliver products to preferred customers (Ellis, Henke, & Kull, 2012, p. 1265; Hüttinger et al., 2012, p. 1194). Apart from getting innovative products before competitors do, it can also occur that suppliers solely deliver their new products to preferred customers (Steinle & Schiele, 2008, p. 11). A further benefit of being a preferred customer can be, that supplying firms allocate their best employees to the preferred customer's account or assigns their best engineers to shared innovation projects (Hüttinger et al., 2012, p. 1194).

2.6 Creating a Framework to Combine the Research Questions in a Conceptual Model

This model is based on Ragin's comparative method approach, which is a case-oriented, small-N technique. It requires detailed

knowledge of each case, with a relatively small sample size. Variables are defined to explain a phenomenon (segmentation) in detail (Ragin, 2014, p. 55).

There is an abundance of criteria that can be used to segment industrial markets, irrespective of the model they are applied to (Chéron & Kleinschmidt, 1985, p. 105). This research is going to focus on 18 variables for customer segmentation. To be able to see, whether segmentation and customer classification have an influence on a company's market orientation, a model combining the two knowledge domains was developed. Scores are assigned on three dimensions: macro segmentation, micro-segmentation, and customer classification. Micro- and macro segmentation criteria are based on the 'nested approach' (Bonoma & Shapiro, 1984a, 1984b) and the 'two step approach' (J. Wind & Thomas, 1994; Y. Wind & Cardozo, 1974). Customer classification criteria are based on the preferred customer model (Hüttinger et al., 2012; Pulles et al., 2016; Schiele, 2012; Schiele et al., 2012; Schiele et al., 2011). A segmentation criterion is defined as "set of characteristics that is used to assign customers to segments'(Steenkamp & Ter Hofstede, 2002, p. 196) Criteria of macro segmentation are: company structure, company industry, company size, geographic location, technology and place in the supply chain. Criteria of micro-segmentation are: brand use, customer potential, power structure, purchasing policies, order frequency and order size. Customer classification includes differential pricing, differential services, selective services, reputation, relationship duration and co development. A visualization of the described model can be seen in figure 3.

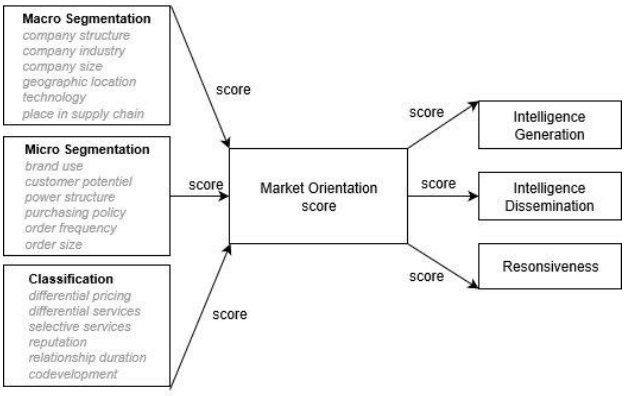

Figure 3 - Segmentation and Market Orientation Model

Criteria assessed in this model were based on scientific literature. A literature overview can be found in Appendix 7.1.

3. METHODOLOGY: RESEARCH DESIGN AND DATA COLLECTION

This paragraph is going to explain how data was collected and analyzed. Insight obtained by this research is going to be examined using a comparative method analysis (Charles C Ragin, 2014), which is also explained in this chapter.

3.1 Case Selection and Initial Contact

A multiple case study has been conducted at 5 companies. Companies had to be based in Germany or the Netherlands. To ensure that companies are comparable, a minimum size of 1000 employees and an international focus of the companies were required. After initial contact with company representatives via email or phone, relevant interview partners were selected and interviews were scheduled with the interview partners. Interview partners had to have customer contact on a daily basis and possess substantial knowledge of their firm's segmentation practices. An overview of interview partners and their respective functions within the company can be found in table 1.

Case	Company	Interview Partners	Function
Case 1	Company A	Mrs. A	Customer-Relations Manager
Case 2	Company B	Mr. K	Customer Manager
Case 3	Company C	Mr. T and Mr. P	Key Account Managers
Case 4	Company D	Mr. D	Vice President
Case 5	Company E	Mr. K	CEO

Table 1- Case Overview

3.2 Data Collection

This research is following a mixed method approach, collecting both qualitative and quantitative data. Qualitative data is collected on segmentation and classification strategies, as qualitative research explores phenomena from the insight of a company, giving a broader insight into internal processes than qualitative research (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008, p. 292). The interviews were conducted via phone or in person. The interviews followed a prewritten interview structure, containing 7 questions on customer segmentation and 4 questions on customer classification. These questions aimed to generate information on the companies' segmentation approach, and were later coded using the 18 criteria mentioned in part 2.6. In case further clarification was required, questions were rephrased and follow up questions were asked. This part of the research therefore represents a semi-structured interview design (Gill et al., 2008, p. 291). The interview structure was developed in cooperation with other Bsc students and the first supervisor. The interview contained questions about the segmentation and classification processes that take place within the different companies. A total of five interviews was conducted. Three of the interviews were held in person; two interviews were conducted on the phone. Interviewees received the interview questions two days in advance, to prepare for the interview. The interviews were recorded and transcribed. One interview took place in English and four were held in German. The answers provided by interviewees have been evaluated and are described in the next paragraph.

The further data collection was based on a questionnaire, containing quantitative research questions. Interviewees were asked to fill out a questionnaire that contained 32 items of the market orientation scale, ranging from strongly disagree to strongly agree on a 1 to 5 scale (Jaworski & Kohli, 1993, p. 59). For four of the cases the scale items have been translated into German language to ensure that questions are well understood by participants.

The questionnaire design and interview structure can be found in the Appendix 7.2-7.4.

3.3 Data Analysis

The data obtained from the market orientation questionnaire was used to score the sampled companies in their market orientation. In accordance with the method used in the original research (Jaworski & Kohli, 1993, p. 60), a score for market orientation was calculated. The unweighted sum of the three components (intelligence generation, intelligence dissemination and responsiveness) is used as a measure of market orientation. As Intelligence Generation, Intelligence Dissemination and Responsiveness each contain a different number of items, a

mean score per category serves as measurement for those categories. In case items were reverse scored, values have been adapted.

Information gathered in the interviews was used to identify criteria each company uses for segmentation. The transcripts were coded to assess, whether the companies use the criteria identified in 2.6. According to the coding, each criterion per company was assigned a 1 or 0, depending on the usage or non-usage of a criterion (cf. table 2). In accordance with Ragin's comparative method approach for qualitative research (Charles C. Ragin & Rihoux, 2009, p. 37), companies were scored on a dichotomous scale depending on whether they use a criterion or not. By adding up the scores for each segmentation category (macro segmentation, micro-segmentation and classification) scores from 0 to 6 were assigned per category. The outcome of the analysis can be found in the discussion part. As the criteria for macro and micro-segmentation are currently continuous, ranging from 0 to 6, they must be transformed into dichotomous criteria as well. To be able to draw conclusions on a good market orientation within a company, the comparative method implies to make all categories (macro segmentation, micro-segmentation and classification) and the outcome (market orientation) dichotomous, meaning that a value of either 0 or 1 is assigned to it. To do so, meaningful cutoff values have to be established for both categories and outcome (Ragin & Rihoux, 2009, p. 43). The threshold for this research is a score of 4 or higher for segmentation categories. For market orientation the cut off value is 113.95 as this score is the mean score calculated in the original sample of the market orientation scale (Jaworski & Kohli, 1993, p. 60). Using the average as a method to dichotomise a criterion is an applicable method for dichotomization (Ragin & Rihoux, 2009, p. 43).

4. RESULTS: 5 DIFFERENT SEGMENTATION STRATEGIES

This section describes the segmentation efforts of the participating companies, their customer classification approach and their market orientation are explained.

4.1 Company A: Customer classes have high influence on service levels

Company A is a subdivision of its parent company and produces coatings and other painting equipment for paint jobs and car manufacturers all over the world. After having worked with a complex segmentation and classification system in the past, it was decided to simplify the approach in 2014.

An overcomplicated segmentation approach

Company A already started segmenting its markets 15 years ago. A scheme was developed, that assessed customer on the basis of 2 main variables, which were each again subdivided into 10 more variables. The 2 main variables were the customer's attractiveness and its stability. Customer attractiveness was among others assessed by the variables achievable margin, cap value, internal effort, need for capacity, strategic impact, opinion leader, share of portfolio in use etc. Customer stability had variables like knowledge of business structure, knowledge of strategy, acceptance of recommendations, share of buying volume, willingness to be reference customer contact to decision makers etc. The essence of naming all these formerly used variables is to show, that the approach did not yield the expected return. Field agents had to collect all the relevant information needed to assess those variables and did not manage due to the amount and vagueness of the variables.

Changing to a simplified approach in 2014

After realizing, that every customer had the same rights Company A changed its segmentation approach in 2014. Abolishing the formerly used variables two new variables of customer classification were introduced: Customer potential and customer turnover. Turnover is straight forward and can be extracted from the ERP-system. Assessing a customer's potential is done by looking at his turnover per employee and on the basis of soft factors. Those include opinion leader, network member, line of succession and product ratio. Based on the outcome of the two variables potential and attractiveness customers are then clustered on basis of the BCG matrix.

Different customer status with different perks

Based on the outcome of the analysis, customers are first divided into two groups: wholesalers and end customers. Wholesalers are further subdivided into two categories: premium and standard wholesalers.

End customers are divided into 8 different customer groups based on an ABCD-Classification and a distinction between premium and standard. The ABCD classification is done by assessing the firms' turnover, and assigning different groups based on that. It was hereby stressed, that different cutoff values apply per country, as purchasing powers per country differ significantly. After dividing customers into four different groups each group is again divided into premium and standard customers, based on the potential identified for the customer. High potential leads to a premium classification, low potential to a standard classification.

Customer treatment changes within customer classes

Price and service levels for the different segments change on a regular basis. Mrs. A gave the following example: The Minimum-Order-Value (MOV) is different per country, for example 250€ in Italy. In this case the classes A-Premium to C-Premium can order below the MOV free of charge, C-Standard can request the service but has to pay for it and D-Customers are not allowed to order below MOV. Another example is the delivery system. A-Customers order 'express' free of charge, B customers can order 'express' but have to pay extra, C-Customers cannot order 'express', and D-Customers cannot order 'express' and can only order via e-commerce.

Becoming assigned a higher customer status

In order to receive a higher customer status the potential or the turnover have to be improved. Company A offers programs that help customers to improve their internal processes. If processes are improved after the training and if customers became more effective in using their resources they are reevaluated. Furthermore, marketing seminars are offered to further increase turnover. Apart from such workshops Company A maintains a database with suitable partners for their key-accounts. If partners meet the requirements set out by key account partners, they are brought in contact and customers can increase their turnover via new contracts with Company A's key account customers.

Market Orientation at Company A

Company A's market orientation is high with a total score of 116. The mean score for intelligence generation is 3.8. Intelligence dissemination scores 3.5 and responsiveness 3.57.

4.2 Company B: A firm that is highly restricted by regulations

Company B is active in the German pharmaceutical industry. Mr. K describes the industry as highly regulated by German law and customer segmentation and classification is only possible to a limited extent.

Segmentation and Classification in the pharmaceutical industry

Company B is a special case when it comes to customer segmentation, as Mr. K, states. It is aware of the benefits of customer segmentation, but due to German rules and regulations not allowed to discriminate between customers within a segment. By law, producers of pharmaceutical products must guarantee, that the end customer always pays the same price for a product and must also receive the same service level. Furthermore, Company B is restricted by the licenses it holds as those often only apply for national markets, even inside the EU.

Segmentation on the basis of distribution channels

Company B is not allowed to sell products to its end customers. In Germany there are two legal ways for a medication to reach the patient. Medications are either sold to one of the 5 centralized wholesalers, or via direct distribution to one of the approximately 2000 hospitals in Germany. Company B therefore does only segments its customers in two stages: first geographically by country, and secondly by distribution channel. Geographically segmentation takes place on a national level, as every country has its own subsidy solely responsible for its respective market. There are two distribution channels. Wholesalers sell medications to pharmacies, which then sell it to the patient or a doctor's office. Hospitals are allowed to order directly at Company B and receive the medications directly.

Legal obligations hinder preferred customer status

Company B must deliver its medications to every customer that holds the license to use the product within the same period of time. It has therefore defined service levels for order fulfillment solely based on the customer type. Different service level are a result of different stock capacities at wholesalers and hospital pharmacies and not caused by a customer classification approach. Orders from wholesalers are filled within 72 hours and from hospital pharmacies within 24 hours. Hospitals however get preferential treatment based on order size and frequency. Mr. K however stresses, that hospitals get bigger medication packages that are not sold to wholesalers and also can get price reductions based on order quantity and frequency. Profit margins that wholesalers and pharmaceutical producers can apply to their products are also regulated by German laws.

Market Orientation at Company B

The overall market orientation score of Company B is low (108). Responsiveness is low (Mean 2.21), and intelligence generation (Mean 3.3) and intelligence dissemination (Mean 3.25) score medium to low.

4.3 Company C: Customer segmentation on basis of distribution channels and the customers' business model

Company C produces and sells soils for non-professional purposes. End consumers do not buy at Company C directly, but through gardening centers and hardware stores. Company B's direct customers are therefore not the end consumers. Segmentation takes place based on the customers' business model and as soils are a freight-intensive product geographic location plays a key role in the segmentation process.

Segmentation by customer class

Company C has divided its entire business into two separate entities to be able to serve each segment more effectively. One entity is responsible for industrial and expert products (e.g. fertilizer for farms) and the second one for consumer purposes (e.g. soil and fertilizer for the garden). Mr. T and Mr. P work for the consumer goods entity and the following information relates to this part of Company C's business activities. There are two main customer groups in the consumer business - 'free customers' and 'centralistic customers'. Based on this differentiation, the treatment of customers varies significantly. Free customers own their business and are free in their decision making process. Centralistic customers are managed by a central organization or franchise giver, and direct marketing on a shop-level is not applicable, as shop owners do not have authority concerning product ranges, price structure and product placement.

Distribution costs lead to geographic clustering and segmentation

Distribution is a major concern for company C, as soil is a freight-intensive product and transportation costs are responsible for most of a product's price. Products are produced at local production plants and delivered to customers within a 300 kilometer radius. Geographic clustering and the resulting belongingness to a production point are therefore the first step of segmentation at Company C. It is hereby important to mention, that also the different shops of the same customer are hereby clustered into different customer groups as big chains often have markets all over Europe. This segmentation therefore does not take place on a customer level, but on a standpoint level of the customer's consumer markets.

No preferred customer status, but a reward system based on bonuses

Mr. P states that Company C does not have preferred customers, as every customer is seen as a potential mean to increase distribution values. Every customer can therefore receive the same products, and the same services. Important customers however are valued by price reduction. Company A has a listing with product prices, which every customer has to pay, irrespective of size, turnover or other variables. Customers receive discounts based on a company's capability to represent the brand (number of competitive products in assortment, product placement, number of products from Company C in assortment) and its purchasing and distribution value of Company C products. Those bonuses are deducted from the listing price and lead to a reduction of the final net-prices. The only extra benefit key customers have that Mr. P can imagine is, that important customers are visited more frequently by the sales force, to help the customer with his product placement and warehouse management. Those services however are available to all customers for a reduction of their bonus.

Different products for different customers

Company C is required by the German Anti-Monopoly office to offer the same products to all of its customers. Formerly, discounters were restricted from buying the A brand, but nowadays regulations hinder selective selling. Discounters nowadays show little interest in buying the more expensive a brand, but are in theory allowed to. For the same product class there are four different brands. The A Brand is sold using the bonus system explained earlier. The B, C and no name brands, which target different customer groups (e.g. discounters) are directly sold using the net-price without any additional services or price reductions. The different brands were introduced to satisfy the different customer needs concerning quality and price. The A and B products are located in the premium segments, while C and no name brands are price entry products. Selling different brands to different customer classes ensures, a high brand reputation of the A and B brand, while also ensuring to attract customers that are not interested in premium products.

Market Orientation at Company C

The overall market orientation score of Company C is high (122). Responsiveness is high (Mean 3.78), intelligence generation scores medium (Mean 3.5) and intelligence dissemination scores high as well (Mean 4.25).

4.4 Company D: A customer segmentation based on a customer's value orientation

Company D is a maintenance and service provider for pipeline cleaning. It is the world market leader in its field of business. It works on a project basis and delivers services and products that mainly serve the oil and gas market. It is responsible for cleaning both private and public oil and gas pipelines. There are approximately 3000 employees working for Company D.

Segmentation based on value disciplines and a customer's behavior

For Company D the value orientation it offers to customers is the first point of segmentation and according to Mr. D the most important one. Customers are separated according to the value disciplines proposed by Treacy and Wiersema in their 1993 paper 'Customer Intimacy and Other Value Disciplines (Treacy & Wiersema, 1993, p. 84). Customers are, according to the model presented by the two authors, divided into three customer groups: customer intimacy, operational excellence and product leadership (Treacy & Wiersema, 1993, p. 84). These categories determine the value proposition that is offered to the respective customer segment. The customer intimacy segment is treated on a relationship basis close personal contact. Customers in the operational excellence segment want their product fit-for-purpose without any additional treatment or costs going along with those. This requires Company D to focus on cost reduction in their own processes to be able to offer a good value proposition. The last segment is interested in highly innovative, state of the art, products and services and is willing to pay a premium for those. Developing customized products and services is therefore crucial when operating with those customers. It is the sales team's responsibility to assess, with which value proposition a customer is approached. If the value orientation of the customer does not match with what Company D considers appropriate, a customer is not served.

From value orientation to segmentation within segments

There is no prescribed sequence of variables used to segment further within the value orientation groups and according to Mr. D multiple variables play a role. An important criteria is the technology a company uses, an example provided by Mr. D is that the oil industry is further divided into on- and off-shore, as the technologies required are completely different. The ownership structure, or the structure of a customer in general are also seen as a mean of segmentation, an example is that government-owned companies act differently than private ones.

Customer classification system in being developed

Mr. D states, that there is currently differential treatment for different customer groups, but that there is no formal system yet. Mr. D is developing a classification system. Such a system is going to be based on different key account classes (gold account, silver account, bronze account). Customers however do receive differential treatment from Company D concerning prices, services and also technologies offered to a customer. Mr. D however stresses, that this preferred customer status goes along with expectations Company D has towards its customers.

Market Orientation at Company D

The overall market orientation score of Company D is medium to low (104). Responsiveness is medium (Mean 3.43), and intelligence generation (Mean 3.2) and intelligence dissemination (Mean 3) are medium to low.

4.5 Company E: A grown Segmentation Strategy and no classification system

Company E manages events for both private customers and industrial customers. Around 1000 people work for Company E, apart from event management, gastronomy and licensing are two business branches that are not further discussed in this research.

Three main customer segments to identify customer needs

According to MR. K the first step to segment the market is the customer type based on its industry. This creates three different segments: The private segment, which serves private persons, the industrial segment, serving privately owned and public companies, and the agency segment, which deals with customers that approach Company E via an agency. All of these segments are managed by a category manager and staff is trained on a regular basis to be able to respond to the specific needs of each segment.

Variables used for segmentation

Mr. K describes his firm's segmentation approach as intuitive and evolved over time. Personal contact is very important, which does not allow to apply standard procedures.

Within the three main segments however, a differentiation is made between privately owned companies, public companies and private persons as expectations of those three groups differ significantly. Also the purchasing policies of customers are taken into account when deciding how to approach the customer. The customer's potential to generate profits now or in the future also plays an important role.

Customers are not classified and there is no preferential treatment

According to Mr. K, there is no classification system for customers. Every customer can choose from the same product and service portfolio, and prices and services are not influenced by a customer's status. There are products that are primarily sold to a small circle of customers, but this is based on the demand and not restricted by Company E in any way. Mr. K stresses the importance of networking for Company E, as also very small contracts can generate huge profits (e.g. the CEO of a large company attends a wedding and decides to book Company E for a big company event). It has happened in the past that potential customers were refused due to their bad reputation.

Market Orientation at Company E

Company E's market orientation is relatively low, scoring 102 on the market orientation scale. The three sub scores are also medium to low, with a mean of 3.3 for intelligence generation, 3 for intelligence dissemination and 3.21 for responsiveness.

5. CROSS-CASE COMPARISON:

5.1 Findings from interviews applied to the adapted segmentation model

In this study customer segmentation and classification are presented as a mean to improve a company's market orientation. This section is going to compare the different segmentation strategies described in part 4. Furthermore, the results are analyzed using the model develkoped in part 2.6.

5.1.1 Great variety of approaches and criteria used for customer segmentation

All of the criteria identified in literature are used by at least one company when segmenting the market. None of the companies had a similar segmentation approach. The only criterion used by

all companies is company industry. Followed by geographic location, company structure and place in the supply chain used by 4 of the companies. In contrast to the segmentation process advised by Bonoma and Shapiro (1984) and Wind and Cardozo (1974), segmentation is hereby not seen as a linear process, but as a collection of processes taking place simultaneously. Criteria that were considered as unimportant were the relationship duration (only used by company E). And technology, brand use, reputation and co-development were also not common (only used by 2 companies).

Bonoma and Shapiro describe micro-segmentation criteria as more expensive and more challenging to assess, but also as more valuable for the vending company (Bonoma & Shapiro, 1984b, p. 7). Companies interviewed in this sample agree with that. However, they rely more on macro segmentation, as micro-segments are too expensive to assess and therefore not actionable from an economic stand point (Company C and D). Company B experienced that an overcomplicated segmentation approach is too time consuming and does not yield the expected profits, as data collection in practice can be challenging.

An overview of segmentation criteria used by all companies can be seen in table 2.

Segmentation Variable	Company A	Company B	Company C	Company D	Company E
Macro Segmentation					
company structure	✔	x	✔	✔	✔
company industry	✔	✔	✔	✔	✔
company size	✔	✔	✔	x	x
geographic location	✔	✔	✔	✔	x
technology	x	x	✔	✔	x
place in supply chain	✔	✔	✔	✔	x
Micro Segmentation					
brand use	✔	x	✔	x	x
customer potential	✔	x	✔	✔	✔
power structure	✔	x	✔	✔	x
purchasing policies	✔	x	✔	✔	✔
order frequency	✔	✔	✔	x	x
order size	✔	✔	✔	x	x
Classification and Sozial Segmentation					
differential pricing	✔	✔	✔	✔	x
differential services	✔	x	✔	✔	x
selective services	✔	x	x	✔	x
reputation	x	x	x	✔	✔
relationship duration	x	x	x	x	✔
Codevelopment	✔	x	x	✔	✔

Table 2 – Criteria used for Segmentation

In accordance to the method described in chapter 3, segmentation criteria and market orientation have been dichotomized. An overview can be found in table 3.

Comp.	Mac.Seg.	Mic.Seg	Classif.	Mar.Or.
A	1	1	1	1
B	1	0	0	0
C	1	1	0	1
D	1	0	1	0
E	0	0	0	0

Table 3 - Dichotomization of Categories and Outcome

Of the sample, two organizations managed to achieve market orientation (A and C). They were also the only organiztions that had a sophisticated micro-segmentation approach. The other companies did not achieve market orientation. A combination of macro and micro-segmentation can therefore be considered crucial for achieving market orientation. Customer classification, as a new form of segmentation did not affect a firm's market orientation in a visible way.

5.1.2 Segmentation approaches are rarely based on prescribed models from literature

Only two of the companies based their segmentation strategy on a model described in scientific literature. Company A clusters its customers according to the Boston Consulting Group Matrix but replaces relative market share (x-axis) with customer turnover and market growth (y-axis) with customer potential. Company E starts its segmentation by dividing the customer base into the value orientation categories described by Treacy and Wiersema (1993). Both of these models are not developed for customer segmentation in the first place, but can serve as a guideline for customer management. The other three describe their segmentation model either as forced onto them by regulations and the structure of the market (Company B) or as grown and fine-tuned over time (Company C and E). None of the companies described in this picture uses one of the segmentation approaches described in segmentation literature.

5.1.3 Market Orientation scores stagnate over the last 25 years

The achievable score on the market orientation scale ranges from 31 to 155. When Jaworski and Kohli (1993) first presented their research on market orientation, the average score on market orientation was 113.95, ranging from 68.5 to 150. The mean score of the companies analyzed for this research is 106,8 ranging from 90 to 122. This finding contrasts recent expectations of Kohli, who forecasted market orientation to increase since his original research from 1993. Especially the generation of market intelligence became faster, easier, cheaper and more detailed on the customer level, since the emergence of the world wide web (Kohli, 2017, p. 204) and should have improved since 1993. The dissemination of market intelligence also has become easier, due to means of communication like email, Skype or Whatsapp, did not improve however. Responsiveness to market intelligence took a leap forward, since personalized advertisement and the like implements responses within seconds instead of days (Kohli, 2017, p. 205), but failed to improve. Kohli identifies potential pitfalls of the abundance of easily available information. The volume, variety and velocity of information can lead to information overload that can no longer be processed in an adequate way (Kohli, 2017, p. 204), this proportion by Kohli falls in line with what Company A described, when they used their old segmentation approach.

5.1.4 Customer Segmentation: Complexity influences Market Orientation

When looking at the models presented in Figure 2, it becomes obvious that the complexity of segmentation approaches varies greatly, ranging from 6 criteria used by Company E to 15 criteria by Company A and 14 by Company C. Also the score on market orientation differs, ranging from 90 (Company B) to 122 (Company C). A trend which held to be true is that segmentation strategies are seen as a key determinant of a company's business practices, but is seen as either a response to customer activities or a grown structure that evolved over time. The firms agreed that segmentation is helpful to target a customer market more efficiently.

The two companies that scored highest on market orientation also had the most sophisticatedsegmentation approach and were the only companies that used micro-segmentation on a great scale (all 6 criteria).

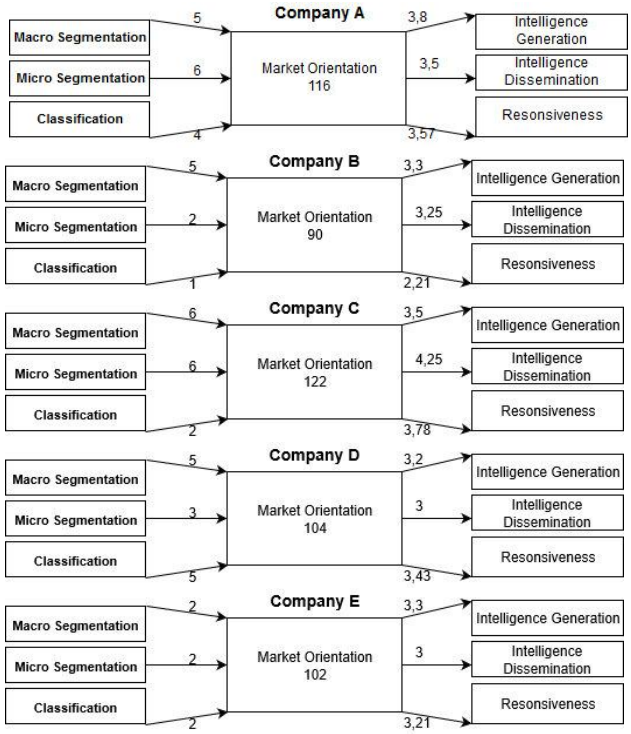

Figure 4- Results of the Segmentation/Market Orientation Model

5.1.5 Customer Classification: No visible effect of customer classification on Market Orientation

This research sheds light on the state of the art of customer classification approaches used by the participating companies. Customer classification range from complex models including the three stages of preferred customership (real preferred customer, somewhat preferred customer and normal customer) and the implications of those (differential pricing, differential services and selective services), to equal treatment of all customers. Company A has the most sophisticated approach, using 8 different customer classes to segment their direct customers. Company D is currently developing a new customer classification system and company B, C and E only use limited classification.

5.1.6 Barriers to Segmentation

There were multiple barriers to segmentation that were identified by the experts interviewed in this research. A barrier which was mentioned by three of the companies (A, C and D) are costs and cost-efficiency. While more elaborated segmentation approaches might yield higher turnover rates, profits are offset by increasing costs for data collection and overheads. This opposes Bonoma and Shapiro's suggestion that an increasing complexity only leads to minimal increases in segmentation costs (Bonoma & Shapiro, 1984a, p. 261). Furthermore, as mentioned by Company C, and to some extent by Company B, rules and regulations can be a barrier to segmentation. Segmentation just becomes a wasted effort, if an obtained customer segment is not actionable due to regulations (Kotler & Keller, 2015, p. 285). A further factor, that is limiting segmetation, and especially classification are ethical concerns, Company C mentions an active takeover market in their business, which often leads to Company C's customers merging and consequently knowing of different pricing and service levels. According to Mr. T, this led to difficulties in the past.

5.2 Theoretical Implications

For this research the segmentation models of Wind and Cardozo (1974) and Bonoma and Shapiro (1983) were combined with Schiele's preferred customer model (2012) to assess whether customer segmentation and classification can be seen as antecedents to market orientation.

This research showed, that a combination of macro- and microsegmentation is an antecedent of an above average market orientation. In this research, only the combination of extensive macro and micro-segmentation let to market orientation. The overall complexity of the market orientation, in the form of total criteria used for segmentation also has a positive influence on a firms market orientation The proposed positive effect of a customer classification system on a firm's market orientation, could not be supported by this research.

5.3 Managerial Implications

The findings of this research can be used by managers to shed a new light on segmentation and its importance for a firm's overall market orientation and profitability. Market segmentation must be seen as a management tool, used to divide customers into measurable, sustainable, accessible, differentiable and actionable segments. Market segmentation must be viewed as a tool to proactively create a competitive advantage, instead of being a tool to adapt to market developments (after-the-fact-segmentation). Managers should put special attention to micro-segmentation criteria when developing a market segmentation strategy. As only a combination of macro- and micro-segmentation criteria led to market orientation, it is advisable to include as many criteria as possible. Assessing the point from which the costs of segmentation (information gathering, processing etc.) offset the benefits, remains a crucial task when defining the overall segmentation strategy, it is therefore advisable to do a cost-benefit analysis when determining the perfect level of segmentation. Having a customer classification model can hereby help to add complexity to the approach and can help to define sufficiently homogeneous segments.

5.4 Limitations and Future Research

The results of this research can be seen as a starting point for future research. A total of 5 interviews with 6 experts have been conducted. Due to the scope of this research, the results of this research are based on a small sample size and can therefore be subject to bias.

The interview partners are experts in their fields, but it is not necessarily the case, that they know everything about their firm's segmentation strategies and the level of market orientation throughout the whole company.

The interview structure and the phrasing of interview questions and follow up questions might have been obtrusive, and potentially influenced the interviewees' answers.

Even with the small sample size, a trend was visible linking customer segmentation to market orientation. Companies with a high level of segmentation tend to perform better in market orientation than others. It is therefore advisable to conduct more research linking segmentation to market orientation. A greater sample size can thereby enable the use of statistical methods that can lead to valid and realiable results.

Not all firms exploit the potential of segmentation to a full extent to improve their market orientation and thereby their profitability. Scientific literature provides an abundance of segmentation models and criteria ready to be applied in a business context, that can be modified to the specific needs of each company. This research showed, that some companies find

a way to modify existing models (BCG-Matrix and Value Orientations) to base their segmentation approaches on, but are unaware of models that were specifically designed for customer segmentation. Further research into actual segmentation models is therefore advised, to combine the knowledge of theorists with that of business professionals to create more practical segmentation approaches.

6. CONCLUDING ON THE RESEARCH QUESTIONS

6.1 Research Question 1 - A multitude of different variables for segmentation

All of the prescribed criteria for segmentation were used by at least one company and depending on situational factors in the industry different combinations of segmentation criteria are used for customer segmentation. Macro segmentation variables are, due to easy accessibility, more commonly used than micro segmentation variables.

6.2 Research Question 2 - Segmentation has a positive effect on market orientation

This research showed that segmentation and especially a complex segmentation approach (number of criteria used) and micro-segmentation criteria have a positive effect on a firm's market orientation. In this research only the combination of a detailed macro- and micro-segmentation strategy (more than 3 criteria used per category) led to an above average market orientation.

6.3 Research Question 3 - No visible effect of customer classification on market orientation

There is no direct positive effect of customer classification on market orientation. When taken into account in combination with the other segmentation variables however, classification adds to the overall complexity of the segmentation approach and helps to increase market orientation.

7. ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to express my graditude towards everyone who helped me to write this thesis. Especially my first supervisor Dr. Raymond Loohuis and my second supervisor Prof. Holger Schiele for their guidance and feedback. I also want to thank the interviewees that took part in this research for their willingness to participate in my research, their time and their valubale expertise.

8. REFERENCES

Bhuian, S. N. (1997). Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia. *Journal of Services Marketing, 11*(5), 317-328. doi:https://doi.org/10.1108/08876049710176006

Blenkhorn, D. L., & Banting, P. M. (1991). How reverse marketing changes buyer—seller roles. *Industrial Marketing Management, 20*(3), 185-191. doi:https://doi.org/10.1016/0019-8501(91)90016-9

Boejgaard, J., & Ellegaard, C. (2010). Unfolding implementation in industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management, 39*(8), 1291-1299. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.004

Bonoma, T. V., & Shapiro, B. P. (1984a). Evaluating market segmentation approaches. *Industrial Marketing Management, 13*(4), 257-268. doi:https://doi.org/10.1016/0019-8501(84)90021-X

Bonoma, T. V., & Shapiro, B. P. (1984b). How to segment industrial markets.

Brotspies, H., & Weinstein, A. (2017). Rethinking business segmentation: a conceptual model and strategic insights. *Journal of Strategic Marketing*, 1-13. doi:https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384750

Chéron, E. J., & Kleinschmidt, E. J. (1985). A review of industrial market segmentation research and a proposal for an integrated segmentation framework. *International Journal of Research in Marketing, 2*(2), 101-115. doi:https://doi.org/10.1016/0167-8116(85)90027-8

Choffray, J.-M., & Lilien, G. L. (1980). Industrial market segmentation by the structure of the purchasing process. *Industrial Marketing Management, 9*(4), 331-342. doi:https://doi.org/10.1016/0019-8501(80)90049-8

Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing, 57*(1), 23-37. doi:https://doi.org/ 10.2307/1252055

Ellis, S. C., Henke, J. W., & Kull, T. J. (2012). The effect of buyer behaviors on preferred customer status and access to supplier technological innovation: An empirical study of supplier perceptions. *Industrial Marketing Management, 41*(8), 1259-1269. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.010

Foedermayr, E. K., & Diamantopoulos, A. (2008). Market segmentation in practice: Review of empirical studies, methodological assessment, and agenda for future research. *Journal of Strategic Marketing, 16*(3), 223-265. doi:https://doi.org/10.1080/09652540802117140

Freytag, P. V., & Clarke, A. H. (2001). Business to Business Market Segmentation. *Industrial Marketing Management, 30*(6), 473-486. doi:https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00103-0

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British dental journal, 204*(6), 291. doi:https://doi.org/10.1038/bdj.2008.192

Griffith, R. L., & Pol, L. G. (1994). Segmenting industrial markets. *Industrial Marketing Management, 23*(1), 39-46. doi:https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)90025-6

Hjort, K., Lantz, B., Ericsson, D., & Gattorna, J. (2013). Customer segmentation based on buying and returning behaviour. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 43*(10), 852-865. doi: https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2013-0020

Hottenstein, M. P. (1970). Expediting in Job-Order-Control Systems: A Simulation Study. *A I I E Transactions, 2*(1), 46-54. doi:https://doi.org/10.1080/05695557008974729

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic management journal, 26*(12), 1173-1181. doi:https://doi.org/10.1002/smj.494

Humphreys, M., Williams, M., & Goebel, D. (2008). Toward an Enhanced Definition and Measurement of Purchasing's Strategic Role in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing, 15*(3), 323-353. doi:https://doi.org/10.1080/15470620802059307

Hüttinger, L., Schiele, H., & Veldman, J. (2012). The drivers of customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: A literature review. *Industrial*

Marketing Management, 41(8), 1194-1205. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.004

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing, 57*(3), 53-70. doi: https://doi.org/10.2307/1251854

Kohli, A. K. (2017). Market orientation in a digital world. *Global Business Review, 18*(3), 203-205. doi:https://doi.org/10.1177/0972150917700769

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 1-18. doi:http://dx.doi.org/10.4135/9781452231426.n2

Kotler, P. (2000). Marketing management: The millennium edition. *Marketing Management, 23*(6), 188-193.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2015). *Marketing Management, Global Edition*: Pearson Education M.U.A.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15 edition, Global edition. ed.). Harlow, Essex ;: Pearson Education Ltd.

La Rocca, A., Caruana, A., & Snehota, I. (2012). Measuring customer attractiveness. *Industrial Marketing Management, 41*(8), 1241-1248. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.008

Laughlin, J. L., & Taylor, C. R. (1991). An approach to industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management, 20*(2), 127-136. doi:https://doi.org/10.1016/0019-8501(91)90031-A

Lewrick, M., Omar, M., & Williams, J., Robert L. (2011). Market Orientation and Innovators' Success: an Exploration of the Influence of Customer and Competitor Orientation. *2011, 6*(3), 15. doi:https://doi.org/10.4067/s0718-27242011000300004

Mitchell, V.-W., & Wilson, D. F. (1998). Balancing Theory and Practice: A Reappraisal of Business-to-Business Segmentation. *Industrial Marketing Management, 27*(5), 429-445. doi:https://doi.org/10.1016/S0019-8501(98)00002-9

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing, 54*(4), 20-35. doi:https://doi.org/10.2307/1251757

Nollet, J., Rebolledo, C., & Popel, V. (2012). Becoming a preferred customer one step at a time. *Industrial Marketing Management, 41*(8), 1186-1193. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.003

Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., & Ozkaya, E. (2015). Market orientation, knowledge competence, and innovation. *International Journal of Research in Marketing, 32*(3), 309-318. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2014.10.004

Plank, R. E. (1985). A critical review of industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management, 14*(2), 79-91. doi:https://doi.org/10.1016/0019-8501(85)90045-8

Pulendran, S., Speed, R., & Widing, R. E. (2000). The antecedents and consequences of market orientation in Australia. *Australian journal of management, 25*(2), 119-143. doi:https://doi.org/10.1177/031289620002500202

Pulles, N. J., Schiele, H., Veldman, J., & Hüttinger, L. (2016). The impact of customer attractiveness and supplier satisfaction on becoming a preferred customer. *Industrial Marketing Management, 54*, 129-140. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.06.004

Ragin, C. (2014). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. University of California Press. Retrieved from: http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt6wqbwk

Ragin, C. C., & Rihoux, B. T. (2009). *Configurational comparative methods : qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques.*London: SAGE Publications doi:http://dx.doi.org/10.4135/9781452226569

Roberts, E. B. (2001). Benchmarking Global Strategic Management of Technology. *Research-Technology Management, 44*(2), 25-36. doi:https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671416

Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing, 9*(3), 225-245. doi:https://doi.org/10.1016/0167-8116(92)90019-H

Schiele, H. (2012). Accessing supplier innovation by being their preferred customer. *Research Technology Management, 55*(1), 44-50. doi:https://doi.org/10.5437/08956308X5501012

Schiele, H., Calvi, R., & Gibbert, M. (2012). Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework. *Industrial Marketing Management, 41*(8), 1178-1185. doi:https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.002

Schiele, H., Veldman, J., & Hüttinger, L. (2011). Supplier Innovativeness and Supplier Pricing: The Role of Preferred Customer Status. *International Journal of Innovation Management, 15*(01), 1-27. doi:https://doi.org/10.1142/S1363919611003064

Sin, L. Y. M. P., Tse, A. C. B., Yau, O. H. M., Lee, J. S. Y., & Chow, R. P. M. (2004). Market Orientation and Business Performance in the PRC. *Journal of Global Marketing, 17*(2-3), 55-89. doi:https://doi.org/10.1300/J042v17n02_04

Smith, W. R. (1956). Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing, 21*(1), 3-8. doi: https://doi.org/10.2307/1247695

Steenkamp, J.-B. E. M., & Ter Hofstede, F. (2002). International market segmentation: issues and perspectives. *International Journal of Research in Marketing, 19*(3), 185-213. doi:https://doi.org/10.1016/S0167-8116(02)00076-9

Steinle, C., & Schiele, H. (2008). Limits to global sourcing?: Strategic consequences of dependency on international suppliers: Cluster theory, resource-based view and case studies. *Journal of Purchasing and Supply Management, 14*(1), 3-14. doi:https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.001

Treacy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review, 71*(1), 84.

Wind, J., & Thomas, R. (1994). Segmenting Industrial Markets. *Advances in Business Marketing and Purchasing, 6, 69-82.*

Wind, Y., & Cardozo, R. N. (1974). Industrial market segmentation. *Industrial Marketing Management, 3*(3), 153-165. doi:https://doi.org/10.1016/0019-8501(74)90025-X

Wong, A. (2000). Integrating supplier satisfaction with customer satisfaction. *Total Quality Management, 11*(4/5/6), S427. doi:https://doi.org/10.1080/09544120050007733

9. APPENDIX

9.1 Literature Overview on Segmentation Criteria

Segmentation Variable	Author Name, Year
Macro Segmentation	
company structure	(Bonoma & Shapiro, 1984; Chéron & Kleinschmidt, 1985; J. Wind & Thomas, 1994; Y. Wind & Cardozo, 1974)
company industry	(Chéron & Kleinschmidt, 1985; J. Wind & Thomas, 1994; Y. Wind & Cardozo, 1974)
company size	(Bonoma & Shapiro, 1984; Chéron & Kleinschmidt, 1985; J. Wind & Thomas, 1994; Y. Wind & Cardozo, 1974)
geographic location	(Bonoma & Shapiro, 1984; Chéron & Kleinschmidt, 1985; J. Wind & Thomas, 1994; Y. Wind & Cardozo, 1974)
technology	(Bonoma & Shapiro, 1984; Chéron & Kleinschmidt, 1985; J. Wind & Thomas, 1994; Y. Wind & Cardozo, 1974)
place in supply chain	(J. Wind & Thomas, 1994)
Micro Segmentation	
brand use	(Bonoma & Shapiro, 1984; Chéron & Kleinschmidt, 1985; Y. Wind & Cardozo, 1974)
customer potential	(Foedermayr & Diamantopoulos, 2008; J. Wind & Thomas, 1994; Y. Wind & Cardozo, 1974)
power structure	(Bonoma & Shapiro, 1984; Chéron & Kleinschmidt, 1985; J. Wind & Thomas, 1994)
purchasing policies	(Bonoma & Shapiro, 1984; Chéron & Kleinschmidt, 1985; Mitchell & Wilson, 1998; J. Wind & Thomas, 1994; Y. Wind & Cardozo, 1974)
order frequency	(Bonoma & Shapiro, 1984; Chéron & Kleinschmidt, 1985; Y. Wind & Cardozo, 1974)
order size	(Bonoma & Shapiro, 1984; Chéron & Kleinschmidt, 1985; Y. Wind & Cardozo, 1974)
Classification and Sozial Segmentation	
differential pricing	(Hüttinger, Schiele, & Veldman, 2012)
differential services	(Nollet, Rebolledo, & Popel, 2012)
selective services	(Ellis, Henke, & Kull, 2012; Steinle & Schiele, 2008)
reputation	(J. Wind & Thomas, 1994)
relationship duration	(J. Wind & Thomas, 1994)
Codevelopment	(Hüttinger et al., 2012)

9.2 Interview Questions - German

Fragen Segmentierung	
1	Bedient Ihre Firma verschiedene Märkte? Warum, warum nicht?
2	Verwendet Ihre Firma eine spezielle Methode und/oder Kriterien um den Markt zu Segmentieren? Warum, warum nicht?
3	Was sind die wichtigsten Kriterien?
4	Welche Kombination aus Variablen/Kriterien verwenden Sie, um verschiedene Kunden in Segmente zu unterteilen?
5	Verwenden Sie ein spezifisches Modell? Wenn ja, welches?
6	Wo beginnen Sie mit dem Segmentieren von Kunden (z.B. Kundengröße, geographische Lage)?
7	Wie oft laufen Segmentierungsprozesse ab (zwischen fortlaufend und sporadisch)?
Fragen Klassifizierung	
1	Haben sie ein Klassifizierungssystem für Kunden? Warum?
2	Unterscheidet sich dieses Klassifizierungssystem je nach Segment? Warum, warum nicht?
3	Vergeben Sie verschiedene Status an Kunden? Welche und warum?
4	Wie beeinflusst der Status eines Kunden Ihr Verhalten ihm gegenüber (z.B. Service, Preis, Technologie)?

9.3 Interview Questions - English

Questions Segmentation	
1	Is your company serving multiple markets? And why?
2	Does your company use a method and criteria to segment a market? Why, why not?
3	What are the most important criteria?
4	Which combination of variables/criteria do you use to group different customers into segments?
5	Are you using a prescribed model for market segmentation? If yes, which model are you using?
6	What is your starting point for segmentation (i.e. Customer size, geographical area)?
7	How often does you company engage in market segmentation? (Ranging between occasionally or discontinues) and why?
Questions Classification	
1	Do you have a classification system for customers? Why?
2	Is the classification system of customers different for segments? And why? Why not?
3	Do you assign different status types to customers? Which and why?
4	How does a customer's reputation/status affect your behavior/offer towards him?

9.4 Interview Transcripts

9.4.1 Transcript Company A

Researcher: Michel Vieth (M)

Expert: Mrs. A (Company A)

Interview setting: Telephone interview conducted in German on the 2nd of May 2018

A: Ja vielleicht erzählen Sie noch einmal kurz worum es geht.

M: Ja mache ich. Ich habe Ihnen vor 2 Tagen die Fragen geschickt, ich weiß nicht ob Sie die vor sich liegen haben.

A: Genau, die habe ich mir schon angeschaut.

M: Okay super. Also eigentlich will ich herausfinden, wie Firmen ihre Kunden segmentieren.

A: Ja

M: In verschiedene Segmente oder Gruppen einteilen, welche Kriterien da verwendet werden, ob spezielle Modelle verwendet werden, die in der ganzen Firma verwendet werden und im Endeffekt dann, wie sich diese Segmentierung auf Ihr Verhalten gegenüber dem Kunden auswirkt. Ob es je nach Gruppe verschiedene Preise gibt, verschiedene Servicelevel….

A: Ja genau, ich habe mich dann mal an ihrem Fragebogen so ein bisschen entlanggehangelt und kann Ihnen da gerne mal so ein paar Fragen beantworten.

M: Ja

A: Also natürlich erstmal bedient unsere Firma verschiedene Märkte, Company A ist ja sowieso generell im ganzen Chemiesektor und global unterwegs. Wir von der Company A sind zwar auch global unterwegs, aber ich bin jetzt nur für das Thema Autoreparaturlacke, also Lacke und das Zubehör rundum eine KFZ Reparatur zuständig, und auch nur im Bereich im Meer. Spezielle Methoden/ Kriterien werden natürlich verwendet, wir schauen einfach, wo steht der Kunde Heute und wo wird er Morgen stehen. Das ist unsere Grundvoraussetzung. Wir haben damit schon vor ja 15 Jahren begonnen, aber mit ja nicht mit großem Erfolg muss man sagen. Wir hatten damals jeden Kunden und jeden Wettbewerbskunden eingeteilt in verschiedene ABCD-Klassifizierungen und zwar wurde segmentiert nach seiner Attraktivität und nach seiner Stabilität.

M: Okay

A: Und wir hatten jeweils 10 verschiedene Kriterien für die Attraktivität und Stabilität und die sollten immer vom Außendienst ajour gehalten werden und das hat einfach nicht geklappt, weil das viel zu viel Aufwand für den Außendienst war und ja weil das einfach zu viele Kriterien waren.

M: Wissen Sie zufällig was das für Kriterien waren?

A: Ja das kann ich Ihnen ganz genau sagen, warten Sie mal ich muss das eben öffnen. Das ist natürlich jetzt alles auf English. Ja das waren achievable margin, der Deckungsbeitrag, der interne Aufwand für uns, der interne Aufwand für uns – internal effort, need for capacity, strategic impact, oppinion leader, share of portfolio in use, technology, loyality, number of brand changes, payment behaviour, openness to innovation usw und sofort. Also wirklich viele. Stabilität dann auch ob er knowledge of business structures vorweist, knowledge of strategy, ob er recommendations accepted, ob er contact zu decisonmakern hat, share of buying volume, willing to be reference customer usw. Also das waren wirklich eine Vielzahl von Kriterien und ja das….

M: Das funktionierte nicht, weil es zu viel Aufwand war?

A: Ja und das waren einfach viel zu viele, und viel zu schwammig und nicht für die Außendienstmitarbeiter einzuschätzen. Und das was dabei herumkam war nicht sehr gewinnbringend.

M: Okay und wie hat sich das verändert, was machen Sie denn jetzt in der, die Richtung?

A: Genau, jetzt sind unsere wichtigsten Kriterien ganz einfach und zwar Umsatz und Potential. Umsatz ist klar ne, das lässt sich aus dem ERP ganz einfach herausextrahieren und Potential berechnen wir ganz einfach pro Mitarbeiter eine bestimmte Summe, je nach Land. Auch immer je nach Land unterschiedlich, man kann sich vorstellen, die Kaufkraft in Italien ist nicht so hoch wie in Deutschland. Oder in Osteuropa nicht so hoch wie in Frankreich. Dementsprechend variiert das sehr stark. Also wir haben das jetzt nicht fix von 0-10000 ist ein D-Kunde und so weiter, das funktioniert nicht.

M: Okay.

A: Außerdem, nicht nur Umsatz und Potential, sondern wenn bekannd auch noch nach dem Productratio, also welche Dinge werden nicht von uns gekauft, sondern ganz offensichtlich beim Wettbewerb, ne dann ist auch noch Potential vorhanden. Außerdem sag ich mal noch Softfaktors wie: Meinungsführer, Netzwerkmitglied, und vor allen Dingen auch, ‚wie ist die Nachfolgeregelung geregelt?'. Das ist ganz wichtig in unserem Business und es ist ein großes Kriterium - Gute Mitarbeiter in den Lackierwerkstätten und ganz häufig ist es so, dass sehr gute Firmen trotzdem nachdem der Inhaber verrentet ist nicht weitermachen, weil einfach der Inhaber verrentet ist.

M: Ah Okay.

A: Das sind so die wichtigsten Kriterien, die da eine Rolle spielen.

M: Und wenn Sie dann von verschiedenen Segmenten reden, ist das dann nach Ländern eingeteilt, oder nach Größe der Betriebe, oder nach…

A: Genau, wie ich das gerade gesagt habe, Nach Umsatz und Potential. Und wir verwenden dafür im Grunde die Boston Consulting Matrix, die kennen Sie ja sicherlich.

M: Ja die ist mir ein Begriff.

A: Und ja dann gucken wir einfach, wer ist ein Star, wer ist eine Cashcow und so weiter. Je nach dem, was da für Informationen auch vorliegen.

M: Okay.

A: Wie gesagt, was ich eben gesagt habe, Umsatz und so weiter sind da wichtig, und es wurde einmal Initial gemacht 2014 als wir erkannt haben, dass unser System nicht fliegt, und ansonsten wird das halt fortlaufend gepflegt durch den Außendienst, wenn er durch seine Kundenbesuche irgendwelche Änderungen wahrnimmt aber mindestens einmal im Jahr haben wir auch einen kompletten Check und prüfen das gegen Umsatz und die Softfactors die ich eben genannt habe. Und daraus abgeleitet haben wir auch ein Klassifizierungssystem, einfach aus dem Grund, um Kundenverhalten zu steuern. Wir haben 2014 einen ganz großen Schnitt, dass machen wir alle paar Jahre mal, einen ganz großen Schnitt und versuchen dann unsere Strukturen innerhalb des Unternehmens ähm dem den Marktverhalten anzupassen. Das haben wir 2014 gemacht, das

heißt natürlich dann auch, dass wir konsolidieren, mit allem was dazu gehört und wir wollten dann halt auch versuchen das Kundenverhalten besser zu steuern. Weil wir festgestellt haben, dass jeder Kunde, egal wie groß er ist, alles darf bei uns. Das ist natürlich suboptimal. Ja und deswegen haben wir eine Segmentierung gestartet. Und zwar haben wir 2 verschiedene Vertriebskanäle. Das ist einmal das Händlergeschäft, das heißt also Company A verkauft ihre Produkte an Händler, und die Verkaufen das dann weiter an die Endkuden. Endkunden sind in dem Fall die KFZWerkstätten, beziehungsweise die Lackierwerkstätten. Aber auch haben wir große Händler gekauft, und die sind jetzt 100%ige Töchter von uns als Company A-Service GmbHs tätig und die machen dann Direktvertrieb in die Werkstätten. Wir haben Händler einfach nur segmentiert in Premium- und Standardhändler, mehr nicht, weil das einfach teilweise viel zu wenig sind. Also wir haben 8 Händler in Deutschland und ich glaube der größte Händlermarkt ist in Italien mit 60 Händlern also sehr überschubar.

M: Okay

A: Während im Endkundengeschäft haben wir pro Land etwa 2000-4000 Endkunden, und da wollten wir natürlich eine etwas genauere Klassifizierung vornehmen. Und da haben wir ABCD-Kunden, und diese jeweils unterteilt in Premium und Standard.

M: Also quasi 8 Gruppen dann insgesamt?

A: Genau die Premiumkunden sind die wo Umsatz entsprechend ist und wo wir noch potential entdeckt haben, beziehungsweise wo die Softfactors sich auch herauskristallisiert hat, dass er nicht unbedingt als Standardkunde zu behandeln ist, die werden dann als Premiumkunde eingestuft.

M: Okay, und wie wirkt sich dann das Ganze auf Ihre Kunden aus? Also wie kann ich mir das vorstellen? Bekommen manche normale Preise, und andere bekommen bessere Preise?

A: Unsere wichtigste Businessregel, die wir haben ist die ‚Minimum-Order-Value', das heißt also wir haben einen Schwellenwert für Bestellungen definiert, der liegt beispielsweise in Italien sehr gering, weil wir da sehr kleine Kunden haben. Das sind 250€ pro Bestellung und äühm pro Kunden können wir feststellen, ob weil er ein Systemkunde ist unter diesem Schwellenwert bestellen darf, oder ob er zwar bestellen darf oder einen Aufschlag bezahlen muss, oder ob er gar nicht bestellen darf. Und wir haben da auch ein System für, von SAP, das nennt sich Business Tools Management, das erlaubt es uns innerhalb von Segmenten das einzustellen. Also ich kann zum Beispiel sagen, das die Servicelevel C-Premium bis A-Premium immer ein gewisses Servicelevel bekommen, also die dürfen alles machen, während zum Beispiel C-Standard dürfen zwar bestellen, aber müssen Aufschlag bezahlen und D-Kunden dürfen nie unter Schwellenwert bestellen. Das ist auch ziemlich gut, weil das automatisiert dadurch wird, also wir müssen nicht bei jeder Bestellung gucken, was macht der, wie verhält der sich, sondern er bekommt automatisch einen Orderblock vom System reingehauen oder er bekommt automatisch diesen Aufschlag in Rechnung gestellt.

M: Okay, gibt es denn auch gewisse Produkte, oder Services, die sie gar nicht an D-Kunden-Standart verkaufen oder kann generell erstmal jeder die gleichen Produkte kaufen.

A: Genau, das trifft bei unseren Shippingconditions zu, normale D-Kunden und C-Kunden dürfen nur Standard bestellen während A- Kunden auch Express bestellen dürfen und die müssen da nichts für bezahlen, während B-Kunden auch Express bestellen können, dafür aber zahlen müssen. Dann haben wir auch Mindestabnahmemengen. Zum Beispiel gibt es Segmente die nur volle Kartons bestellen dürfen, oder volle Palette, gibt aber auch Segmente, die alles bestellen dürfen, also auch Anbruchspaletten. Dann haben wir noch eine wichtige Regel, das ist die Orderfrequency, einige Kunden dürfen halt so oft bestellen wie Sie möchten, andere Kunden dürfen nur einmal die Woche bestellen. Dann haben wir die Regel Visit-Frequency, die wird dadurch gesteuert, das ist sehr standardisiert, von einmal die Woche, bis einmal in Jahr dürfen die Besucht werden. Vom Außendienst. Und ganz wichtig auch die Regel Order-Entry Channel. D Kunden dürfen ausschließlich über e-commerce bestellen. Während andere Kunden auch andere Vertriebskanäle nutzen dürfen. Entweder das sie dafür zahlen müssen, oder das sie die einfach so nutzen dürfen.

M: Und wie ist das so wenn ein D-Kunde jetzt C-Kunde, B-Kunde werden möchte?

A: Also klar müsste er erstmal ganz krass seine Umsätze erhöhen. Bzw sein Potential erhöhen. Wir haben auch ein Programm, wo wir dem Kunden zeigen können, wie er seine internen technischen Prozesse verbessern kann. Also besser lackiert, effizienter lackiert, also seine Ressourcen besser verwendet. Aber auch Seminare über Marketingaktivitäten anbieten. Und dadurch, wenn die das dann erfolgreich durchlaufen haben prüfen wir dann, ob sich seine Umsätze dadurch erhöht haben, bei uns, und dann wird der natürlich auch Hochgestuft. Also nur versprächen das reicht natürlich nicht. Also wir haben auch ein Programm, das unsere größten Accounts, also Key-Accounts, also z.B. Autovermietungen oder Flotten ne Abfrage starten können, welche Kunden habt ihr, die unseren Kriterien entsprechend passen, und da haben wir dann eine Datenbank, wo die Key-Accounts uns ihre Kriterien nennen können und wir dann bei den Kundenbesuchen das testen, und abfragen können. Also das sind teilweise ganz banale Dinge, wie haben die einen Ansprechenden Eingangsbereich, haben die genügend Parkmöglichkeiten und so weiter… und die bekommen dann auch ein Label von uns und die können dann den Kunden nutzen, oder aufbauen, in ihre Netzwerke aufnehmen und das macht sich dann natürlich bemerkbar, aber im Grunde ist erst einmal der Umsatz maßgeblich damit ein Kunde von uns überhaupt hochgestuft wird.

M: Und die Informationen die Sie dann benötigen werden immer noch vom Außendienst gesammelt.

A: hauptsächlich vom technischen und vom kaufmännischen Außendienst richtig.

M: Sie sagten Segmetierungsprozesse, wie oft die ablaufen, ungefähr einmal in Jahr und dann wird dann neu geguckt ob alles noch stimmt?

A: Genau immer wenn der Außendienst etwas mitbekommt wird das eingetragen aber ansonsten machen wir einmal im Jahr einen Check.

M: Ich gehe das jetzt noch einmal durch. Ich denke wir haben das alles schon ganz gut abgedeckt. Sind ihre Kriterien in einer spezifischen Reihenfolge oder einfach nur wie es dann kommt?

A: Nein, einfach das was dann mehr ins Gewicht fällt.

M: Okay und das wird dann individuell angepasst?

A: Ja genau das wird dann individuell angepasst. Also jeder Außendienstmitarbeiter betreut 200 Kunden und dann fällt das ja relativ leicht dann da den Überblick zu behalten.

M: Unterscheidet sich ihr Klassifizierungssystem je nach Segment?

A: Nein.

M: Vergeben Sie verschiedene Status an Kunden? Da hatten Sie 8 gesagt.

A: Genau also 8 für den Directsales Bereich, also für den Direktvertrieb und noch einmal 2 weitere für die Händler.

M: Okay ich glaube dann sind wir schon fertig, das ging sehr viel schneller als ich dachte.

A: Ja super, freut mich, dass ich Ihnen helfen konnte. Wäre natürlich schön, wenn wir dann bald auch noch Ergebnisse sehen könnten.

M: Ja die werde ich Ihnen schicken, sobald ich fertig bin. Ich habe Ihnen noch eine Umfrage geschickt. Wäre schön, wenn Sie die in nächster Zeit auch noch ausfüllen könnten.

A: Ja gar kein Problem, das mache ich.

9.4.2 Transcript Company B

Researcher: Michel Vieth (M)

Expert: Mr. K (Company B)

Interview setting: Telephone interview conducted in German on the 3rd of May 2018

M: Sehr schön, vielen Dank. Ich studiere im Moment International Business Administration an der Universität Twente in den Niederlanden und schreibe derzeit meine Bachelorarbeit im Bereich Marketing und Supply Chain Management. Ja und sie sagten ja, dass sie im Kundenmanagement arbeiten und mir bezüglich meiner Arbeit ein Paar Fragen beantworten könnten. Ich habe Ihnen vor 2 Tagen einen Fragebogen diesbezüglich geschickt, ich weiß nicht hatten Sie Zeit den anzugucken?

K: Nein leider nicht, aber ich hab den hier vor mir legen. Sie interessieren sich über unsere Kundensegmentierung hier bei Company B, richtig?

M: Ja genau, ich versuche herauszufinden, wie verschiedene Firmen ihre Kunden in verschiedene Segmente, Gruppen einteilen, und welche Auswirkungen das dann auf Ihr Verhalten Ihren Kunden gegenüber hat.

K: Ja ich verstehe. Da haben wir mit uns natürlich einen speziellen Fall, weil wir da sehr stark durch die Industrie beeinflusst sind. Sind also sprich durch den Bereich geprägt, daher weil wir sehr stark reguliert sind. Stärker als andere Bereiche und von daher, das werden sie gleich auch merken, wenn wir da tiefer darauf eingehen, dass ich ihnen dazu etwas sagen werde ahm das wir auch aufgrund unserer regulatorischen Anforderung die wir haben da nicht frei sind das zu tun, was wir gerne tun würden. Beziehungsweise uns irgendwelche Ideen ausdenken können und die umzusetzen, sondern dass wir da auch gesetzgeberische Vorgaben haben, an die wir uns natürlich auch halten müssen, oder vorrangig halten müssen.

M: Ja gut. Ich würde jetzt einfach mal losschießen.

K: Ja na klar.

M: Ich habe das in zwei Bereiche aufgeteilt, einmal die Kundensegmentierung, wie sie ihre Kunden segmentieren, und dann der andere Fragenblock ist, was das dann eigentlich für Auswirkungen auf ihre Kunden hat. Ob es da Klassen von Kunden gibt und wenn ja wie das dann gehandhabt wird. Ich würde mal fragen, bedient ihre Firma verschiedene Märkte? Ich gehe mal davon aus, dass sie Impfstoffe produzieren, aber auch noch andere Märkte bedienen.

K: Ja also wenn wir über verschiedene Märkte reden, dann können wir es zum einen regional sehen. Da kann ich ihnen sagen, dass wir als Compay B Organisation in Deutschland ausschließlich den deutschen Markt bedienen. Und nicht ins Ausland verkaufen. Also irgendwelche anderen, sei es europäischen oder nicht europäischen Länder, wir also tatsächlich nur den deutschen Markt bedienen. Nun ist unser Konzern ja grundsätzlich weltweit tätig und unser Mutterkonzern hat in allen größeren Märkten, signifikanten Märkten, eigene Vertriebsorganisationen und verkauft daher in den einzelnen Vertriebsorganisationen innerhalb der Länder auch immer nur innerhalb des jeweiligen Landes. Daher erstmal regionale Eingliederung.

M: Das ist dann quasi immer der erste Punkt, dass jeder Vertriebspunkt immer nur für sein Land, oder seine Ländergruppe verantwortlich ist?

K: Richtig ganz genau. Das zweite ist ja, Märkte in dem Sinne, wenn wir jetzt über verschiedene Produkte reden. Dann vertreiben wir das an Produkten, für das wir eine, das ist jetzt schon wieder pharmaspezifisch, für das wir eine Zulassung haben. Wir können nur die Produkte vertreiben, für die wir auch eine Zulassung haben, dass wir sie überhaupt in Deutschland vertreiben dürfen. Ein Arzneimittel und wir reden hier auch ganz speziell auch über ein verschreibungspflichtiges Arzneimittel, ich bin für das verschreibungspflichtige Portfolio zuständig, unterliegt insofern erstmal Zulassungsauflagen. Das heißt wir dürfen nur Produkte vertreiben, für die wir auch als pharmazeutischer Unternehmer eine Zulassung haben. Der Zulassungsprozess ist in der pharmazeutischen Industry sehr aufwändig und das hängt mit der Produktentwicklung zusammen. Das Produkt wird entwickelt und es gibt dort jede Menge vorgelagerte klinische Studien, die dazu angetan sind

die Wirksamkeit und auch vor allem die Sicherheit eines Medikaments nachzuweisen. Und basierend auf diesen Zulassungsdaten wird ein Zulassungsantrag gestellt, bei einer Aufsichtsbehörde, das ist man kann das entweder rein national in Deutschland machen, dann ist es das Bundesamt für Arzneimittel und Medizinprodukte. Oder man kann das europäisch machen, es gibt auch eine europäische Zulassungsbehörde, dort kann man eine Zulassung einreichen, dann ist das Präparat mit Zulassungsbescheinigung in allen europäischen Ländern der EU zugelassen. Das ist eigentlich der Standard, den man heute macht. Zumindest bei einem größer aktiven Unternehmen., dass sich nicht nur auf einen Markt konzentriert. Und ich sag mal in Abhängigkeit davon, welche Produkte man zugelassen hat in diesen Therapiebereichen bewegt man sich natürlich auch. Ich sage mal den Schwerpunkt den wir als Unternehmen haben, der ist zum einen das Impfstoffgeschäft, was sie eben angesprochen hatten, da sind wir aktiv. Zum anderen sind wir aktiv in Onkologie, also in der Behandlung von Krebserkrankungen. In der… ein weiterer Schwerpunkt ist rheumatoide Artrites, also Rheumaerkrankungen.

M: Dann ist meiner Frage ja schon gedeckt, dass sie verschiedene Märkte bedienen. Ja.

K: Also ja klar, es ist schlussendlich getrieben durch die Therapiegebiete, die man mit den Zulassungen abdeckt sind das natürlich auch spezielle Teilsegmente, in dem gesamten Markt, der verschreibungspflichtigen Arzneimittel. Sie werden kein Pharmaunternehmen finden, dass sämtliche Therapiebereiche abdeckt, sondern alle Pharmaunternehmen haben Schwerpunkte in verschiedenen Therapierichtungen.

M: Okay. Und wenn wir jetzt einmal auf Ihre Kunden zu sprechen kommen, wie würden Sie die denn segmentieren? Was für Kriterien verwenden Sie, wenn Sie Ihre Kunden segmentieren? Oder was für Methoden oder Modelle?

K: Also es gibt einen, ich sage mal klassischen Weg, für einen pharmazeutischen Unternehmer, ein Medikament Richtung Patient zu bringen. Der klassische Weg ist, dass der pharmazeutische Unternehmer das Medikament verkauft an einen pharmazeutischen Großhändler. Das ist unser bei weitem größter Kundenkreis, und damit auch erst einmal die wichtigste Kundensegmentierung, die wir haben, das sind die Großhändler. Und zwar solche Großhändler, wir nennen die vollsortierte Großhändler, die schlussendlich eigentlich das gesamte in Deutschland zur Verfügung stehende Arzneimittelportfolio vertreiben. Also wirklich einkaufen und dann weiter vertreiben. Der klassische Weg zum Patienten ist vom pharmazeutischen Unternehmer, zum Großhändler, vom Großhändler zur Apotheke und dann von der Apotheke an den Patienten.

M: Und wenn Sie jetzt von diesen Großhändlern reden, was spielt da eine Rolle, wie sie die in verschiedene Gruppen unterteilen? Ich könnte jetzt sagen die Lage, die Größe?

K: Ja es gibt in Deutschland sogenannte vollsortierte Großhändler, die sozusagen in Deutschland auch in Ihrem eigenen Verständnis sagen, dass sie das gesamte Arzneimittel Portfolio was in Deutschland zur Verfügung steht auch vorrätig halten und damit handeln. Diese vollsortierten Großhändler sind in Deutschland organisiert in einem verband. Dieser Verband heißt Phargo. Dort sind eine Anzahl von sogenannten vollsortierten Großhändlern gelistet, die sich dort in diesem Verband zusammengeschlossen haben, und alle haben gemeinsam, dass sie das gesamte Portfolio vertreiben und die decken das ganze Gebiet ab. Es gibt fünf große Großhändler, die komplett in Deutschland vertreten sind und das komplette Deutsche Bundesgebiet abdecken, also jeder einzelne von denen. Ein solcher Großhändler hat dann so zwischen 15 und 20 Niederlassungen über Deutschland verteilt und aus diesen Niederlassungen heraus werden dann die einzelnen Apotheken in Deutschland bedient. Das sind wie gesagt fünf die bundesweit tätig sind plus eine kleinere Anzahl an Großhändlern die auch vollsortiert sind aber zum Beispiel nur in Norddeutschland abdecken, oder es gibt jemanden der nur Baden-Württemberg abdeckt. Insgesamt reden wir bei diesen vollsortierten Großhändlern über 112 Niederlassungen, die wir unter dieser Maßgabe beliefern. Und damit schlussendlich die Versorgung der Patienten in Deutschland sicherstellen. Also aus Sicht der Kundensegmentierung erstes Kundensegment, vollsortierte Großhändler. Wir bedienen schlussendlich die Patienten die bei einem niedergelassenen Arzt ein Rezept ausgestellt bekommen und der Patient dann damit in die Apotheke geht. Diese 112 Großhändler beliefern die 20000 Apotheken in Deutschland. Und zwar teilweise mehrmals am Tag. Eine zweite, wichtige Kundensegmentierung, die völlig losgelöst ist von diesem klassischen Kanal, über den Großhändler zur Apotheke zum Patienten ist der Bereich der stationären Versorgung also sprich die Versorgung des Patienten im Krankenhaus. Die Krankenhausapotheken werden von uns im Direktgeschäft beliefert, also da ist kein Großhändler zwischen.

M: Egal wie groß das Krankenhaus ist, das wird immer direkt beliefert?

K: Ja genau Krankenhäuser werden direkt beliefert. Wichtig ist, dass die Krankenhäuser sich teilweise zusammengeschlossen haben. Ich meine wir haben rund 2000 Krankenhäuser in Deutschland. Aber nicht jedes einzelne Krankenhaus bestellt selbst. Sondern es gibt gerade auch bei diesen kleinen Krankenhäusern sowas wie eine Bündelung, dort gibt es meistens ein führendes Krankenhaus, oder eine führende Krankenhausapotheke, die für eine Reihe von Krankenhäusern bestellt. Die Großen Krankenhäuser die bestellen alle direkt beim Hersteller. Aber so oder so der weg eines Medikaments ist immer direkt vom Hersteller zum Krankenhaus.

M: Wahrscheinlich, weil es dann schneller geht oder was ist da der Grund?

K: Ja das hat mehrere Gründe zum einen geht es schneller, zum anderen hat es auch etwas mit der Preisgestaltung zu tun. Also das sind eigentlich die zwei ganz großen Segmente, die wir haben. Es gibt nebenbei, wenn wir über die Großhändler reden auch noch Spezialgroßhändler, die sich auf spezielle Therapie Bereiche spezialisiert haben. Und zwar sind das vorrangig zwei therapiegebiete, einmal im Bereich der Impfstoff Versorgung und das andere ist im Bereich der Krebsbehandlung. Das sind spezialisierte Großhändler, die dann wirklich auch nur Produkte kaufen, die in Therapiebereichen angesiedelt sind, und die sich dadurch auszeichnen, dass sie gegenüber ihren Kunden praktisch, also gegenüber den Apotheken oder meistens sogar Arztpraxen zusammen, dass sie da besonderer Services anbieten. Gerade im Impfstoffbereich das Impfstoffmanagement. Um nachzuhalten sind die Impfungen durchgeführt worden. Meistens ist es so, dass Impfungen nicht nur einmal durchgeführt werden müssen, sondern in regelmäßigen Abständen wiederholt werden müssen. Das man zwei oder drei Impfschüsse braucht um völlig geimpft zu sein für eine spezielle Krankheit und diese spezialisierten Großhändler machen sowas im Impfstoffmanagement zusammen mit den Arztpraxen. Das ist praktisch ein besonderer zusätzlicher Service, den der Impfstoffgroßhändler mit den Praxen anbietet und sich dadurch ei besonderes Servicemerkmal in diesem Therapiebereich aufgebaut hat. Das ist dann aber auch so segmentiert, dass diese speziellen Kunden in ihren

speziellen Bereichen bei uns kaufen können, Sie aber auch keine anderen Produkte kaufen können. Sie aber normalerweise auch gar kein Interesse an anderen Produkten haben.

M: Also, wenn ich das zusammenfassen kann würden Sie sagen erstmal die geographische Lage, das Sie jetzt nur für Deutschland tätig sind ist der Punkt wo es anfängt, und dann geht es weiter über die Größe, die Großhändler und dann die kleineren Großhändler und dann weiter zu den Niederlassungen.

K: Genau richtig, und dann tatsächlich auch die Segmentierung zwischen den Klinkbereich und dem Niedergelassenen Bereich, wo schlussendlich das Rezept durch einen Arzt ausgestellt wird und dann Richtung Apotheke geht. Also nicht der stationäre Bereich, sondern der ambulante Bereich. Da sind die Vertriebswege halt auch klar getrennt und segmentiert.

M: Haben Sie es auch, dass zum Beispiel einige Kunden dringlichere Bestellung haben, die kurzfristiger geliefert werden müssen?

K: Ja das drückt sich am Ende des Tages auch in Serviceleveln aus. Gegenüber den Klinikapotheken haben wir Servicelevel, dass wir Bestellungen bis zum nächsten tag ausliefern, also wenn er heute bestellt hat er bis morgen die Ware, während wir bei dem Großhandel, also im Niedergelassenen Bereich schlussendlich bis zu 72 stündige Servicelevel haben, bis der Kunde seine Ware bekommt. Weil er eben auch Großhändler ist und sagen wir auch einen eigenen Vorrat hat.

M: Ja klar ein eigenes Lager.

K: Ja ganz genau. Ein anderes Kriterium ist natürlich auch, die sind sogenannte Notfall Produkte, weil sie medizinisch notwendig sind, oder gegebenenfalls sogar lebensrettend sein können. Auch dort ist das Servicelevel anders als bei normalen Produkten, wenn ich das jetzt mal so sagen kann.

M: ja dann haben wir glaube ich Segmentierung ganz gut abgehandelt. Und dann zur Klassifizierung, das haben Sie ja gerade schon gesagt, dass es verschiedene Klassen von Kunden gibt. Dann würde ich jetzt einfach mal Fragen, haben Sie ein Klassifizierungssystem für Kunden, zum Beispiel ABCD Kunde, oder Top Kunde oder Normal Kunde?

K: Na das haben wir eigentlich nicht in dem Sinne. Eine solche Klassifizierung haben wir nicht. Wir gehen eigentlich eher Richtung Kundengruppen und Klassifizieren Richtung Kundengruppen. Wie ich das gerade schon genannt habe, Großhändler versus Klinik. Wir haben noch einige Spezialtherapiebereiche, wo wir weder über den Großhandel gehen, noch schwerpunktmäßig die Klinik beliefern, das ist jetzt wiederum Produktspezifisch. Wir haben einige Produkte, die wir direkt an eine Arztpraxis liefern. Das ist normalerweise nicht erlaubt, das ist vom Gesetz her nicht erlaubt, dass ein Hersteller direkt an eine Arztpraxis liefern kann. Es gibt aber ausnahm etatbestände, die auch im Arzneimittelgesetz definiert sind. Unter anderem fallen darunter Blut und Blutersatz-produkte. Und in diesem Therapiebereich ist es erlaubt auch direkt an einen Kunden zu liefern und das machen wir auch und von daher was wir jetzt als Klassifizierung haben ist… wir klassifizieren eher produktspezifisch als das wir ne Klassifizierung auf den Kunden beziehen.

M: Ja genau darauf wollte ich hinaus. Dann macht die nächste Frage denke ich keinen Sinn – Unterscheidet sich dieses Klassifizierungssystem je nach Segment. Ich weiß nicht ob Sie jetzt Ihren Großhändler verschiedene Wichtigkeiten zuordnen oder das nicht so ist?

K: nein, eigentlich nicht, das hängt schlussendlich damit zusammen, dass wir in den jeweiligen Therapiebereichen am Ende des Tages über jeden Kunden sicherstellen müssen, dass die Patientenversorgung in Deutschland gesichert ist. Und ob das jetzt ein großer Großhändler ist, oder der größte in Deutschland, oder ob es ein kleiner nur regional aktiver Großhändler ist macht für uns daher keinen Unterschied, weil am Ende des Tages so oder so ein Patient versorgt werden muss. Wir segmentieren halt eher, oder klassifizieren halt eher anhand des Produktes, weil wir haben schlussendlich lebenswichtige, lebenserhaltende Produkte. Dort haben wir andere Servicelevel die jetzt, ich sage mal livestyle Produkte sind. Also wir haben um mal unsere Produktrange mal ein bisschen zu erklären, wir haben auch ein verschreibungspflichtiges Medikament zur Raucherentwöhnung. Das ist natürlich weniger lebenswichtig...

M: Ja als ein Krebsmittel, verstehe.

K: Ja oder als ein Blutersatzpräparat bei dem entsprechende Plasmakörper im Blut fehlen und der an jetzt klassischerweise an der Bluterkrankheit leidet. Also ein Patient der eine Blutgerinnungsstörung hat, den müssen wir mit künstlichem Plasma versorgen damit seine Gerinnung funktioniert. Wenn der sein Medikament nicht bekommt, dann kommt der sehr schnell in eine lebensbedrohliche Lage. Also von daher ist das eigentlich unser Klassifizierungsmerkmal.

M: Also kann ich davon ausgehen, dass der Service sich auch nicht je nach Preis, oder Größe des Kunden verändert, das der Service wirklich immer derselbe ist, außer das was sie gesagt haben, dass Krankenhausapotheken schneller beliefert werden, als ein Großhändler.

K: Ja wie gesagt, wir haben grundsätzlich Servicelevel definiert, für verschiedene Kunden. Für Krankenhäuser hatte ich ja schon gesagt, Lieferung innerhalb von 24h, Großhändler bis maximal 72h, also es gibt schon eine Differenzierung in den Serviceleveln, die einfach daher kommt, dass wir beim Großhandel einfach eine andere Lagerhaltung haben. Und von daher der Großhandel bei uns auch eher geplant bestellt um sein Lagerniveau auf ein bestimmtes Level zu bringen. Der klassische Großhändler bei uns der bestellt normalerweise einmal die Woche und arbeitet mit einem Lagerverwaltungsprogramm, dass schlussendlich Bestellsignale auslöst, wenn eine bestimmte Mindestlagerhaltung unterschritten ist. Das Klinikum bestellt sehr viel stärker Situationsbezogen aufgrund von Anforderungen auf den Stationen, die natürlich aufgrund der verschiedenen Patienten die gerade im Klinikum sind auch sehr unterschiedlich sein können. Also das Klinikum bestellt sehr viel stärker Handlungsbezogen. Also handlungsbezogen für konkrete Patienten. Daher ist da auch das Sericelevel höher.

M: gibt es denn auch spezielle Produkte die Sie nur an den Großhändler verkaufen, oder nur an die Apotheken? Oder kann erst einmal generell jeder jedes Produkt von ihnen bestellen?

K: Ja es gibt schon ein paar Einschränkungen es ist nicht jedes Produkt für jeden Handelskanal zugelassen. Also es gibt zum Beispiel Produkte die ausschließlich an Kliniken verkauft werden. Die nicht an den Großhändler und damit nicht an den

öffentlichen, also niedergelassenen Bereich gehen. Das hängt aber auch damit zusammen, dass das Einsatzgebiet dieses Produktes schlussendlich nur stationärer Art ist, das Produkt wird nur stationär eingesetzt. Ansonsten haben wir eigentlich keine besonderen Beschränkungen, wir haben bei den Produkten verschiedene Dareichungsgrößen für ein bestimmtes Produkt. Da gibt es Packungen mit ich sag jetzt mal 20, 30 oder 50 Tabletten, um jetzt mal bei einer Tablette zu bleiben und dann gibt es eine Großpackung für den Klinikbereich, die hat 500 Tabletten.

M: Ja die sollte man nicht zuhause rumliegen haben denke ich mal.

K: Ne ganz genau. Das heißt, wir würden dann die 10er, 30er, 50er ausschließlich in

den Großhandelsbereich verkaufen, weil das Größen sind, die immer für einen einzelnen Patienten abgemessen sind. Während Sie im Klinikbereich die Großpackungen schlussendlich dann oft auch für mehrere Patienten gleichzeitig eingesetzt werden können.

M: Ja, die sind dann vermutlich im Endeffekt billiger, weil es Großpackungen sind?

K: Ja das sieht man dann auch im preis ganz genau. Wir sind übrigens auch im Preisbereich sehr stark reguliert. Im niedergelassenen Bereich gibt es fest vorgeschriebene Preiskalkulationen, aus denen wir auch nicht raus können. Sodass wir am Ende des Tages wir immer zu dem gleichen Preis an jeden einzelnen Kunden im niedergelassenen Bereich verkaufen müssen. Und auch dort, ich sag mal die Margen in den einzelnen Handelskanälen die da draufgeschlagen werden, bis sie zur Abgabe an den Patienten kommen, auch vorgeschrieben sind. Das hat etwas damit zu tun, dass am Ende des Tages der Patient egal ob er ein Medikament in der Apotheke, in München, in Hamburg oder ich sag mal aufm platten Land irgendwo in – keine Ahnung- Rheinlandpfalz bekommt, dass immer der gleiche Preis für dieses Medikament fällig wird. Und es soll schlussendlich verhindert werden, das einig Medikamente in einigen Bereichen günstiger sind und in anderen Bereichen teurer sind. Das ist gesetzlich vorgeschrieben, dass die immer den gleichen Preis haben. Von daher haben wir auch preislich keine Flexibilität in diesem niedergelassenen Bereich. Das wiederum ist im Klinikbereich anders. Klinikfinanzierungen laufen über einen anderen Kalkulationschema als ne Rezeptabrechnung im niedergelassenen Bereich. Die Kliniken haben schlussendlich Behandlungsbugets. Und Teil dieses Behandlungsbudgets sind auch die eingesetzten Medikamentenkosten. Und die Kliniken können dann mit Herstellern in Preisverhandlungen treten.

M: Also kriegt dann die Charité bessere Preise als das Wald und Wiesen Krankenhaus in Rheinland-Pfalz.

K: Das ist dann schlussendlich das was dabei herauskommt, weil die Charité schlussendlich auch das x-fache abnimmt.

M: ja wenn sich das andere Krankenhaus nicht zusammenschließt mit fünf anderen?

K: Ja genau und das ist schlussendlich der Trigger wo auch das Thema Preis dann wirklich zum Tragen kommt. Also im niedergelassenen Bereich haben Sie überhaupt keine Möglichkeit etwas über den Preis zu machen, im stationären Bereich spielt der Preis eine wichtige Rolle.

M: Okay. Ja könnten wir noch einmal die Fragen alle abarbeiten? Noch einmal durchgehen, ob ich das alles richtig verstanden habe. Also Frage Segmentierung Ihre Firma bedient verschiedene Märkte – Ja.

K: Ja grundsätzlich ja.

M: Und wenn ich nach einer speziellen Methode oder Kriterien für die Marktsegmentierung frage, dann haben wir das abgedeckt mit den Großhändlern und kleineren Großhändlern, weiter über Krankenhäuser und direkt Vertrieb.

K: Genau. Und schlussendlich ist die Methode, oder die Kriterien sind eigentlich dadurch getrieben – sind einmal therapiebereichsgetrieben und sie sind zum anderen auch handelskanalbetrieben. Sprich wir reden über den ambulanten versus den stationären Bereich. Das ist eigentlich ein ganz wichtiges Segmentierungskriterium bei uns.

M: Dann sind wir ja schon bei der nächsten Frage, was sind die wichtigsten Kriterien?

K: Ja okay das sind die beiden die ich gerade gesagt habe.

M: Ja gut, prima. Nummer 4: Welche Kombination hatten wir demnach dann auch schon. Ein spezifisches Modell haben wir mit nein beantwortet, regulierungsbedingt.

K: Ja.

M: Wo beginnen Sie mit der Segmentierung? Erstmal Land und dann weiter über die Art des Kunden. Und wie oft ändern sich da Prozesse?

K: Man muss sagen, dass die Industrie was das betrifft sehr statisch ist. Wo natürlich solche Überlegungen jedes Mal wieder angestellt werden ist bei einer Produktneueinführung. Das ist eigentlich der Punkt an dem wir einmal für ein solches Produkt entscheiden müssen, in welche Segmentierung geht das eigentlich rein. Das ist eher eine grundsätzliche Überlegung an dem Punkt wo wir ein Produkt einführen. Aber dann, wenn es dann einmal eingruppiert ist, ist es sehr statisch.

M: Okay, wenn sich nicht irgendwelche Regulierungen ändern.

K: Klar. Aber normalerweise für einen Produktlebenscyclus ist so eine Eingruppierung eigentlich relativ stabil.

M: Das Klassifizierungssystem für Kunden besteht so nicht, es wird nach Art des Kunden quasi unterschieden und demnach wird das dann anders bedient, richtig?

K: Ja.

M: Ich meine ich könnte bei Ihnen ja jetzt überhaupt nichts bestellen, ich könnte bei Ihnen ja auch überhaupt nichts kaufen.

K: nein, nein das ist unbedingte Voraussetzung und die Voraussetzung ist, dass derjenige der bei uns kaufen kann muss eine entsprechende Erlaubnis haben, um überhaupt mit Arzneimitteln handeln zu dürfen. Und diejenigen die mit Arzneimitteln handeln dürfen, dass ist abschließend im Gesetz aufgezählt, bzw geklärt, welche Voraussetzungen dafür notwendig sind. Das steht im Arzneimittelgesetz in Paragraph 47 drin.

M: Okay

K. Und schlussendlich dürfen nur Kunden bei uns kaufen, die eine entsprechende Erlaubnis vorliegen haben. Und wir sind auch angehalten, bzw auch unsere eigene Aufsichtsbehörde verlangt von uns, dass wir uns diese Nachweise zeigen lassen. Also es ist sehr stark reguliert und auch dahingehend, über welche Kanäle überhaupt Arzneimittel gehandelt werden dürfen. Das Ganze dient vor allem der Arzneimittelsicherheit. Die wollen natürlich auch nur, dass Arzneimittel durch Hände gehen, die sag ich mal, die eine entsprechende Erlaubnis haben um überhaupt mit Arzneimitteln handeln zu dürfen.

M: Ja na klar, damit ich nicht auf dem Schulhof mit Medikamenten handele die ich irgendwo gekauft habe.

K: Ja genau richtig.

M: Dann… es gab keine verschiedenen Status innerhalb der verschiedenen Kundengruppen. Egal wie groß der Großhändler ist, egal wie viel und oft er bestellt, er bekommt die gleichen Preise und er bekommt auch den gleichen Service, richtig?

K: Ja richtig, wir haben da nicht wirklich ein System von Premium-Kunde oder so….

M: Ja genau, da wollte ich drauf hinaus.

K: Ja nene, das ist tatsächlich so, ja.

M: Ja gut. Also ich glaube wir haben diesen Fragebogen ganz gut abgearbeitet. Das ging ja schneller als ich dachte.

K: Ja schön. Das freut mich.

M: Ja ich bedanke mich ganz herzlich, ich denke Sie haben mir da sehr weitergeholfen. Und das ist nicht selbstverständlich, dass Sie sich da die Zeit nehmen, das weiß ich sehr zu schätzen.

K: Ja das mache ich doch gerne. Sie hatten da gestern noch eine Mail geschickt. Ist das jetzt eine allgemeine Umfrage?

M: Ja das sind 32 Fragen, das dürfte 5 Minuten dauern.

9.4.3 Transcript Company C

Researcher: Michel Vieth (M)

Expert: Mr. P and Mr. T (Company C)

Interview setting: Interview conducted in German on the 5th of May 2018

M: Ne, also ich studiere in Holland, und ich studiere International Business Administration und schreibe meine Bachelorarbeit im Bereich Marketing Supply Management, das ist so übergreifend von den Beiden Fachbereichen. Und ja ich schreibe über Kundensegmentierung, nach welchen Kriterien die das machen, ob es vielleicht spezielle Modelle gibt, die die Firmen entwickelt haben, oder auch die es schon gibt, die sie irgendwo anders gefunden haben und benutzen und dann im Endeffekt, wie sich das dann auf das Verhalten dem Kunden gegenüber auswirkt, je nach dem, in welchem Segment der Kunde dann gelandet ist letzten Endes.

T: Frage wäre erstmal, in unserem Bereich, was verstehen Sie denn unter Segmentierung.

M: Ich verstehe das so, dass sie natürlich A verschiedene Märkte bedienen denke ich mal und dann innerhalb dieser Märkte verschiedene Kundenarten haben quasi, die Sie je nachdem wie groß der Kunde ist…

P: Fangen wir mal anders an: ich hatte mir die Fragen ja durchgelesen, und sie fragen ja danach erstmal ob wir unterschiedliche Märkte bedienen. Ein Markt entsteht ja kraft Definition. Wie ich einen Markt definiere erstmal könnte man ja grundsätzlich sagen, die gesamte Weltbevölkerung ist erstmal unser Markt. Aber dann fangen wir ja plötzlich an und sagen schon okay, wir bedienen ja unterschiedliche man kann Markt definieren vom Produkt bezogen. Also wir bedienen den Markt für Blumenerden. Ja und dann fängt man ggf. schon wieder an eine Segmentierung nach Kunden einzuführen, weil wir uns mit unseren Produkten ja an den Blumenerdenmarkt oder Verbraucher wenden, der als Endkonsument eine Nachfrage erzeugt. Es gibt ja aber auch einen Markt für Profisubstrate, also für Profiblumenerden. Die ganzen Gärtnereien, Anzuchtbetriebe, die ja auch Blumenerde benötigen aber die bearbeiten wir gar nicht. Also wie wir diesen Teilmarkt kann man ja so das bezeichnen. Also ich habe mich schon bei der Frage Markt darüber nachgedacht, wie entsteht ein Markt eigentlich kraft Definition, was bezeichne ich als meinen relevanten Markt.

T: Also ich machs nicht ganz so wissenschaftlich, ich hätte auch die Frage gestellt, was für Sie ein Markt ist. Es kann ein nationaler Markt sein, es kann ein internationaler Markt sein, das sind dann Regionen es kann ein Markt sein, der Baumärkte abdeckt, Fachbetriebe, wie man das clustern will. Also es gibt ja verschiedene Möglichkeiten wie man Märkte unterteilen kann. Ist es der Blumenerdenmarkt, ist es der Düngermarkt, ist es der Pflanzenschutzmarkt, das wäre dann jetzt wieder nach Produktbereichen.

P: Ja genau oder biologisch, chemischer Markt.

T: Ja genau das ist son bisschen...

M: Ja genau das war eigentlich meine Frage, wie breit Sie da aufgestellt sind ob sie wirklich ganz spezifisch nur einen Markt bedienen, eine sagen wir Blumenerde für professionelle Betriebe, oder ob Sie sehr viel Breiter aufgestellt, eine sehr viel breitere Produktpalette, die dann wirklich auch für verschiedene Endkonsumenten abzielen.

P: So gesehen haben wir einen sehr sehr breiten Markt. Und wenn Sie jetzt sagen okay... aber man könnte ja auch sagen, erstmal der Begriff Markt. Also wir haben ja gerade definiert ein Markt ist für uns ein Absatzmarkt, also eine Nachfrage nach Produkten. Man könnten nämlich das begriff Mart, bei uns ist das auch ein Synonym. Der Hornbach hier in Münster ist ein Markt. Ein Baumarkt.

T: Ein physischer Markt. Der Einzehandelsstandort.

P: Ja also auch da kraft Definition, was bezeichnet man als Markt. Also verständigen wir uns wahrscheinlich darauf wir definieren den Markt jetzt als eine Nachfrage nach unseren Produkten.

T: Vielleicht sollten wir erstmal festlegen es gibt zwei Company C Unternehmen, also Company C Expert und wir sind halt hier ja im Konsumerbereich und das wäre für mich auch erstmal ne Marktdefinition das wir also den Endverbraucher im klassischen Sinne, den Haus und Kleingartenbesitzer den bedienen wir. So und das in verschiedenen Regionen

P: Aber nicht direkt

T: Genau und das nicht direkt, sondern über Handelspartner so kann man das nennen, in welcher Ausprägung die auch vorhanden sind. Das können sein: Baumärkte, Gartencenter, Fachhandelsbetriebe, Großhändler.

P: Ja wobei man dazu sagen muss, grundsätzlich arbeite wir mit einem zweistufigen Handelsmodell zusammen.

M: Da sind Sie jetzt wieder bei dem Expertenbereich und dem Endverbraucher?

P: Nein bei uns im Konsumerbereich. Es heißt ja erstmal nicht, dass Company C jeden Einzelhändler den es in Europa gibt einfach so beliefert und bedient. Das machen wir nicht. Sondern wir habe n dazwischen geschaltet nehmen wir mal an Nientietz, son typischer Einzelwarenhändler, der auch son bisschen Blumenerde oder Dünger verkauft, den beliefern wir nicht sondern das läuft über einen Großhandel, während natürlich klassische Baumarktketten als Direktkunden dann fungieren. bzw wo dann Unternehmenszentralen baumarktzentralen die Großhandelsfunktion übernehmen in diesem Sinne.

M: Ja

T: Also wir dürfen z.B. gar nicht jeden beliefern. Wenn wir z.B. mit einem mit einer Handelskette, mit einer Handelskette zentralseitig keine Verträge haben und auch keine Listung haben, dann dürften wir an das einzelne Geschäft keine Ware liefern.

P: Das haben wir für uns so definiert, dürfen dürften wir das schon, es sei denn es ist ein zentralgesteuertes Unternehmen.

T: Ja meine ich ja.

P: Ja auch das...

T: Franchise wäre jetzt nochmal anders, da gibt's nochmal Unterschiede, aber ich habe jetzt so von dem klassischen Zentralisten gesprochen der entscheiden kann, welche Produkte, welche Lieferanten in seinen Märkten verkauft werden.

M: Ich gehe mal davon aus, das das einfach viel zu viel Arbeit wäre, das direkt zu vertreiben, oder?

P: Da hängen einfach verschiedene Dinge hinter, Kreditwürdigkeitsprüfung ähm Distributionsfunktion im ja im körperlichen Sinne, also wir können ja Frachtfreigrenzen, ja es rechnet sich ja nicht für uns unbedingt, dass wir für 20€ waren an einen Einzelhandelsgeschäft liefern. Das ist für uns unwirtschaftlich. Man muss immer sich auch dann bewusst machen, wir arbeiten in einem Bereich mit frachtintensiven Gütern. Also der Frachtkostenanteil ist ein sehr hoher bei unseren Produkten im Vergleich zum Gesamtwert des Produktes.

M: Hmm.

P: Insofern spielt das auch eine sehr große Rolle. Aber ja, kommen wa mal zurück zu Ihren Fragen. jetzt sind wir gerade schonnmal ein bisschen abgedriftet.

T: Ja also ich würde Vorschlagen, dass sie wenn wir in Ihre Fragen reingehen Ihre Fragen einfach mal n bisschen definieren und das wir mal in die Fragen reingehen. Weil wir wollten einfach nur darstellen, weil ich hatte mir das auch durchgeguckt und ich konnte jetzt mit den Fragen im Detail also ich hätte sie jetzt nicht konkret beantworten können, weil Sie einfach sehr viel Spielraum lassen.

M: Ja genau das war auch der Sinn.

T: Also in welche Richtung man da geht. Es gibt da sehr viele Möglichkeiten in welche Richtung man da geht . Also in welche Richtung wollen Sie das beantwortet haben.

M: Ja ich habe das extra ein bisschen gröber gefasst damit man ans reden kommt, weil mir gesagt wurde, dass es oftmals so ist wenn ich jemanden Frage: wie behandeln Sie, wie segmentieren Sie Ihre Kunden, dann kommt als erste Frage was ist denn Segmentierung. Auf jeden Fall würde ich erstmal mit Frage zwei anfangen.

P: Also waren wir erstmal Richtig mit dem Thema Markt für Sie aus Ihrer Sicht.

M: Ja das haben Sie schon ganz gut interpretiert.

P: Also das wir uns über die Nachfrage der von uns produzierten Produkten, sozusagen das das unser Markt ist.

M: Ja. so habe ich das verstanden. So und dann ob Sie spezielle Methoden oder Kriterien verwenden, ob Sie verschiedene Variablen haben die Sie benutzen um quasi das groß Ihrer Kunden in verschiedene Gruppen zu unterteilen. Das verstehe ich unter Marktsegmentierung. Die Segmentierung Ihres Marktes.

P: Ja machen wir ganz klar. Also wir machen eine Marktsegmentierung als erstes natürlich nach, das resultiert eher aus dem Produktbereich heraus. Also wir waren schon direkt eingestiegen bei dem Thema Blumenerde. Eigentlich kommen wir vom Groben gehen wir ins Feine, fangen an und sagen es gibt einen Markt für biologisch/chemische Pflanzenprodukte. Und sagen darunter befinden sich 3 Große Produktgruppen wieder: Blumenerde, Dünger und Pflanzenschutzmittel die wir dann in weitere Unterbereiche dann unterteilen. Also so segmentieren wir den Markt immer wieder vom groben ins Feine kommen. immer stärker. Und gleichzeitig segmentieren wir auch unsere Kunden aus Vertriebssicht. Jetzt muss man das auch ein bisschen von der Zielsetzung her kommend betrachten. Natürlich wollen wir einmal, warum segmentieren wir unseren Markt, alleine weil es von der Produktart ja wir unterschiedliche Herstellungsprozesse haben,. Also ein Dünger wird nicht produziert wie eine Blumenerde, oder rein Pflanzenschutzmittel udn man möchte natürlich auch die Wirtschaftlichkeit von einzelnen Teilbereichen, wo ma n ne große Anstrengung unternimmt natürlich auch entsprechend bewerten können. Und

man möchte natürlich auch seinen Erfolg messen können. Also die Zielsetzung ist immer man möchte einen Erfolg oder Misserfolg und eine Wirtschaftlichkeit messbar machen. Das ist so einmal die Zielsetzung warum wir Märkte segmentieren, damit wir dann auch daraus dann Ableiten können, welche Maßnahmen müssen wir treffen, oder wie ist erstmal unsere Marktbearbeitungsstrategie, wie ist dann nachher welche Maßnahmen müssen wir für eine erfolgreiche Marktbearbeitung auch vornehmen damit wir Erfolg haben.

T: Dazu muss man jetzt aber auch sagen, dass eine Segmentierung eigentlich durch die Kundenstruktur vorgegeben wird. Also wir können ja segmentieren, aber der Markt selber ist ja auch segmentiert irgendwie. Also wenn man das z.B. aus vertrieblicher Sicht sehen würde bearbeiten wir zum Beispiel einen Zentralisten anders als z.B. das privat geführte Gartencenter also aus dem Unternehmen heraus gesehen. Wir sind ja hier aus dem Key Account, also strategischer Vertrieb, also wir sind zuständig für die, ja zentralisierten Kunden. Die eine Zentrale haben mit diversen Outlets, also Ketten und das Thema Fachhandel, Gartencenter wird im Allgemeinen über den Außendienst gesteuert, weil es geht darum auch den einzelnen Standort, ja zu akquirieren, ja sag ich mal Distribution zu schaffen etc. Also das sind zum Beispiel auch die Unterschiede in sage ich mal der einzelnen Kunden. Und die Segmentierung wird natürlich auch vom Markt auch vorgegeben.

P: Ja obwohl wir natürlich die Segmentierung natürlich schon ein Stück weit für uns gesteuert haben. Wir haben im Endeffekt gewisse Definitionen vorgenommen. Also wenn wir jetzt kommen vom Markt selber in Richtung Kundensegmentierung, dann haben wir verschiedene Kundenfelder, das fängt zum Beispiel an bei der Art des Kunden, wir haben in einem kleinen Teilbereich ein sogenanntes Industriegeschäft. Die Art der Kunden sind Industrieunternehmen.

M: Kann ich mir das jetzt als Landwirtschaftliche Unternehmen oder,

P: Nein das können auch große Markenartikler sein, die wo wir im Endeffekt Sortimentsüberschneidungen haben, oder wo wir entsprechend als Vorlieferant für andere Markenartikler auftreten. In wieder speziellen Teilmärkten. Das wäre jetzt der Teilmarkt Haushaltsinsektizide. Da gibt es Kunden wie Henkel oder Johnson, die wir dort bearbeiten. Dann gibt es im Endeffekt die Kunden, das ist jetzt die große, klassische Betrachtung unserer handelslandschaft in Deutschland, wie wir unsere Handelskunden, die wir direkt bearbeiten, denn unterscheiden wir erstmal in Richtung Großhandel, oder in direkt Kunden. Großhandel ist klar, der hat eine Distributionsfunktion in Richtung in kleinere Outlets. Dann klassische Einzelhandel oder Direktkunden haben wir und da unterscheiden wir dann nochmal so gesehen in relativ freie Kunden, oder in zentralgesteuerte Listungskunden von denen der Herr Thiel gesprochen hatte. Das sind erstmal so Segmentierungen die wir vornehmen aus der Kundenart heraus. Wie ist der Kunde gestrickt, wir richten uns da im Endeffekt nach den Kunden und segmentieren da, von deren Struktur aus.

M: Dann ist das Größe...

P: Die Größe ist dabei erstmal nicht entscheidend, sondern die Art wie Sie ihr Geschäft betreiben, oder die Art wie wir unser Geschäft mit diesen Kunden betreiben. Es gibt kleine Listungskunden, es gibt große Listungskunden. Da liegen Welten zwischen, trotzdem sind sie aber von Ihrem Geschäftsmodell gleich strukturiert und es gibt kleine und große sagen wir mal freie Händler. Das heißt, die kaufen dann beispielsweise in Einkaufsverbänden kaufen die Ihre Ware ein. Oder rechnen das dann ab dann ist das auch nochmal son vielleicht nochmal son splitter zwischen Großhandel und klassischen Listungskunden gibt es auch nochmal so Einkaufsverbände wo sich...

M: Wo sich dann 6 Gartencenter zusammen schließen und zusammen abrechnen.

P: Genau richtig. Und dann sehen sie schon die erste Segmentierung der Kunden ist nach der Art der Kunden selber wie wir unser Geschäft mit denen treiben oder wie auch die Geschäfte mit uns betreiben möchten vorgegeben.

M: Okay.

P: Ja das ist so das erste. Dann segmentieren wir nach der Art des ... nach dem Geschäftstypus. Also es gibt natürlich zentralgesteuerte Gartencenterketten und zentralgesteuerte Baumarktketten. Das ist dann wieder sozusagen in dem Strang Kundensegment zentralgesteuerte Kunden gibt es dann Ausprägungen wieder, welche Richtung hat denn dieser Kunde? Ist das ein Gartencenter oder ist das ein Baumarkt? Vom Typus her. Aber das sind Segmente, oder Segmentierungsfelder, die der Kunde uns im Endeffekt aufgrund seiner Art wieder vorgibt. Wieder kommend vom Groben ins feine runtersegmentiert.

T: Und nicht zu vergessen mittlerweile das online Geschäft. Das ist ja jetzt auch innerhalb der letzten fünf Jahre ganz extrem gewachsen ist. Also das ist ja ein ganz eigenes Geschäftsmodell in dem Sinne bis hin zum sogenannten Dropshipment, also das heißt, das wir über die online Händler ja nur die Aufträge bekommen und selber als Auslieferungs- oder Logistikdienstleister die Ware versenden.

P: Ich glaube Sie würden das wissenschaftlich Distanzhandel bezeichnen, was dann Internet Geschäft ist, oder Versandhandel früher, heute heißt das glaube ich Distanzhandel.

M: Und wenn Sie Kontakt mit Leuten von den anderen Unternehmen haben, hat das irgend einen Effekt auf die Kundensegmentierung, also wenn dieser Einkäufer mit Ihnen seit längerer Zeit im Geschäft ist hat das dann irgendeinen Effekt, oder werden erst einmal immer alle gleich behandelt.

P: Nein da werden alle gleich behandelt. Also dadurch das wir einen längeren Kontakt haben verändert sich ja nicht die Struktur des Kunden.

M: Okay also es geht wirklich rein um die Struktur und dann innerhalb des Landes nur oder auch Länder übergreifend. Sie sind ja in ganz Europa aktiv.

P: Auch Länder übergreifen, es gibt internationale Kunden. Überwiegend ist es national strukturiert, also da muss man sagen, wir kommen häufig über eine regionale Marktsegmentierung aufgrund von Ländern. Weil einfach die Rechtsvorschriften und Rechtsnormen trotz EU teilweise noch nationalbasiert sind. Düngemittelrecht ist eben ein spezielles Recht auch in Europa

also insofern kommt man da auch wieder Marktsegmentierung regionale Märkte oder internationale Märkte innerhalb der EU spielen eine Rolle. Und man kommt von der EU eher runter auf die nationalen Märkte, dort sind wir mit nationalen Länderorganisationen und auch jede Länderorganisation segmentiert seine Kunden auch selber. Weil auch dort sind die Strukturen in Europa auch unterschiedlich, die Handelslandschaften in Europa sind grundsätzlich auch unterschiedlich. Oder unterschiedlich stark auch ausgeprägt. Und auch die Belieferungsstrukturen in den Ländern unterscheiden sich teilweise signifikant.

T: ja extrem Frankreich .

P: Ja extrem Frankreich zu Deutschland.

T: Frankreich arbeitet zum Großteil über den Großhandelsbereich, das heißt wir haben hier in Deutschland sehr starke Direktbelieferung also Streckenlieferung. Das ist soweit ich das weiß in Frankreich komplett anders, in der Regel werden da fast ausschließlich Großhändler oder Zentrallager befüllt, die dann im Grunde die Weiterverteilung oder die weitere Distribution vornehmen.

M: Okay ahm haben sie da irgendwie das einmal speziell aufgeschrieben oder ist das einfach so Gewachsen diese Segmentierung.

P: Nein also was heißt aufgeschrieben, wir bilden im Endeffekt die Segmentierung dient dazu unsere Geschäftsprozesse auch entsprechend abzubilden und das ist in unserem Produktivsystem im ERP hinterlegt, also da werden dann entsprechend auch teilweise die Kunden drüber gesteuert. Also das sind dann weil dann der Kunde die unterschiedlichen Kundensegmente haben unterschiedliche Arten und Weisen die Geschäfte mit uns abzuwickeln und das müssen wir dann nachher in unseren Prozessen auch entsprechend abbilden in unseren Geschäftsprozessen. Und deswegen sagte ich wir arbeiten mit einem zweistufigen Handelsmodell zusammen. Weil im Endeffekt haben wir auch unterschiedliche Preismodelle, die in den einzelnen Kundensegmenten zur Anwendung kommen.

M: Ja das wäre dann der zweite Teil der erfasst was das dann für einen Kunden wenn er in verschiedenen Segmenten ist.

P: Ja insofern ist das zwar nicht irgendwo in einem Handbuch aufgeschrieben, sondern es ist abgebildet in unserem System.

M: Und also es gibt quasi ein Klassifizeirungssystem im Sinne von ein A-Kunde ein B-Kunde etc.

T: Also ein Klassifizierungssystem kann man das nicht wirklich nennen. Ich glaube Sie stellen sich das sehr theoretisch vor. Das ist nicht so wie der Herr Posdzich das gerade gesagt hat wo es ein Handbuch gibt wo sich das widerspiegeln lässt. Man muss sich überlegen, die Kundenstruktur hat sich ja über Jahre entwickelt und um jetzt diese Unterscheidung der Segmentierung zu sehen. Es ist ganz klar so, dass unterschiedliche Kunden und ich spreche jetzt mal so von den Großen Handelspartnern, von den Ketten, die teilweise unterschiedlich konditioniert sind. Also sie werden nie Standartkonditionen, also in der Regel es gibt Standardkonditionen die finden Sie wieder aber.

M: Du musst Herrn Vieth vorher abholen. Also der Herr Thiel beschreibt jetzt den Zustand wir haben unsere Company C A-Marken Artikel also auch da fangen wir wieder schon eine Produktsegmentierung an.

P: Und jetzt haben wir eben eine A-Marke, und dann haben wir noch eine B-Marke, die heißt dann Zemflor oder Therasam, die sich an einen speziellen Kundenkreis richtet oder wir haben auch eine C-Marke oder No-Name Geschäfte, also billigste Preiseinstiegsprodukte, die wir an die Kunden liefern. jetzt haben wir für die unterschiedlichen Marken unterschiedliche Konditionsmodelle. In der A-Marke arbeiten wir mit einer festen Preisliste. erstmal grundsätzlich steht immer der gleiche Preis auf einer Rechnung.

M: Egal wie viel ich bestelle...

P: Egal wie viel bestellt wird, egal wie groß der Kunde ist oder was auch immer. total egal, steht immer ein Preis drauf. Festpreisliste. Die Kundenbewertung und die Distributionsleistung des Kunden wird im Nachhinein über nachträgliche Boni ja.... gewürdigt. Wer viel kauft bekommt einen höheren Bonus als einer der wenig kauft. das ist bei der A-Marke so. In einem Beriech Handelsmarke oder No-name Geschäft, da werden einfach netto-netto Preise angeboten den Kunden und die fallen dann auch unterschiedlich aus. Das hat aber auch wieder was damit zu tun, wie die Kunden ihr Geschäft auch intern steuern. Also das ist so bisschen ein Austausch, wie ein Handelskunde nachher selber auch für sich etwas auch darstellen möchte, und wie der in seinem Einkaufsverhalten funktioniert. Das würde sehr sehr tief jetzt in die Verschiedenen Themen eingehen. Dann sitzen wir morgen noch hier. Insofern muss man das von der Warte auch nochmal betrachten. Also hat das ja schon eine Auswirkung aber wie der Herr Thiel da sagte, man fängt eben an, oder bei der Company C Marke arbeiten wir dann nachher mit verschiedenen Bonifizierungen um die Kundengröße abzubilden.

T: Würde man vielleicht ne besondere Werbeleistung einer Distribution, also wenn wir zum Beispiel eine Marke nehmen, die von einem Einzelhandelsgeschäft, dass wir auf einer besonderen Stelle präsentiert sind, die besonders Prominent sind, solche Themen werden dann über Konditionen oder nachgelagerte Konditionen gewürdigt. Es geht also nicht nur darum kauft ein Kunde viel oder wenig oder hat er was weiß ich 100 Märkte oder 100 Geschäfte oder 200 Geschäfte, sondern es ist eine Kombination aus vielen Dingen. Sicherlich ist ein Einkaufsvolumen auch immer ein Thema, aber auch wie die Marke in seinem Standorten präsentiert ist, weil das ja für uns auch wichtig ist.

M: Also ob es auch noch 3 Konkurrenzprodukte gibt, oder 5?

T: Ja das auch nochmal, man darf zwar heute nicht mehr über Exklusivitäten sprechen, weil das Kartellrechtlich nicht erlaubt ist, aber trotzdem umso weniger Wettbewerb da ist, und die Marke Company C besonders in den Vordergrunde gestellt wird sind das natürlich Themen, die man entsprechend würdigt, weil die ja in der Regel auch zu mehr Absatz führen. Und neben dem Absatz natürlich auch nen Image transportieren wollen, weil wir von Endverbraucher daher entsprechend wahrgenommen werden.

M: Haben Sie auch spezielle Produkte die Sie generell nicht an irgendwelche Kunden vertreiben , weil das nicht zum Image von Company C passt, dass Aldi Company C verkauft oder spielt das keine Rolle?

T: Nein, wir beschränken schon unsere Distribution ein stückweit ein, dass wir sagen, wir verkaufen die Marke Company C nicht an einen Discountunternehmen. Das kommt ein bisschen aus der Tradition heraus, dass kann man aber auch sagen Bröckelt jetzt im Zuge der Marktvorgaben seitens der Kartellbehörden. Denn dadurch, dass jetzt ja heutzutage die das Thema Endverbraucherpreisstellung sehr restriktiv durch die Kartellbehörden betrachtet wird, auch was eine horizontale, nein vertikale Preisbindung angeht, die ist nicht erlaubt ist natürlich sind gewisse klassische ja... Markenkundenbearbeitungsmöglichkeiten nicht mehr vorhanden. Also früher haben wir den Kunden vorgerechnet, es gibt eine unverbindliche Preisempfehlung, diese unverbindliche Preisempfehlung sichert dir die Marke Company C ist so und so tragfähig, dadurch ergibt sich für dich lieber Handelskunde ein Rohertrag und eine Spanne mit der du gut leben kannst. Da haben wir also tatsächlich Spannenberechnungen vorgenommen und gesagt, das kann der Kunde mit uns verdienen. Im Zuge des Internets ist natürlich die sehen wir entsprechenden Preisdruck, auch auf den Markenartikeln und gleichzeitig seitens der Kartellbehörden sind ja da Preisbindungen nicht erlaubt. Also sehen wir da, dass diese unverbindlichen Preisempfehlungen nicht mehr unbedingt einzuhalten sind. Der Kunde kann nicht mehr unbedingt das erzielen. Und insofern sind da gewisse Strukturen in der Marktbearbeitung weg...

T: Man muss auch sagen, dass aufgrund des Onlinegeschäftes in den letzten Jahren auch ein ganz anderes verständins entstanden ist. Wenn wir jetzt zum Beispiel eine Anfrage von einem Discounter hätten, können wir grundsätzlich erstmal nicht verneinen, weil ich sag mal wir können als Company C, also wir haben eine gewisse Marktbedeutung oder auch Marktbeherrschung in gewissen Segmenten und Somit können wir nicht selektieren. Das wäre dann selektiver Vertrieb, un ddas ist Kartellrechtlich ab einer gewissen Marktbedeutung nicht erlaubt. So wir können jetzt natürlich eventuell stueren oder sagen, wenn wir Company C verkaufen, dann müssen wir as unter gewissen Kriterien machen. Aber grundsätzlich sagen, Nein wir verkaufen an einen gewissen Händler wenn er seriös ist und zahlen kann ist das erst mal so das wir nicht sagen können wir verkaufen es nicht.

P: Ja genau. Aber natürlich haben wir Steuerungsmöglichkeiten und extra Serviceleistungen. Darüber könnte man das steuern. Aber bislang haben wir eben im Discountbereich nicht die Markenprodukte angeboten. Das heißt nicht, dass wir keine Geschäftsbeziehungen z u den Discountern unterhalten würden. Aber das funktioniert dann mit anderen Produkten.

M: Okay. Und wenn wir jetzt uns mal auf einen Bereich fokussieren würden, sagen wir den Großhandel, oder den Discounterbeich gibt es da Kunden die präferiert werden und andre die wenige präferiert werden, aus welchen Gründen auch immer.

P: Nein. Also Grundsätzlich ist ja auch immer unser Ziel möglichst viel Distribution zu schaffen. Jeder Verkaufspunkt ist ein potentieller Absatzchance für unsere Produkte. Und da wir über Frachtintensive Güter reden ist das für uns elementar, denn die man kennt es aus der Telekommunikation, die letzte Meile, die kostet richtig viel Geld. Das sehen wir auch in unserem Geschäft Blumenerde wurden bislang oder werden vergleichsweise wenig im Onlinegeschäft verkauft. Weil einfach die Paketkosten im Verhältnis zum Warenwert viel zu hoch sind.

M: Ja ich würde jetzt auch nicht auf die Idee kommen Blumenerde online zu bestellen.

P: Man kann es, aber man muss mehr bezahlen, als wenn man..

T: Es gibt mittlerweile Kunden, ich sag mal speziell so im urbanen Bereich, die sich diesen Service dann einfach gönnen. Wenn sie sich jetzt vorstellen ältere Frau wohnt im 2. 3. Stock oder sowas, der ist dann egal ob sie für einen Sack Blumenerde, der vielleicht im Verkaufspreis 10E kostet nochmal 5 oder 6 Euro Versandkosten bezahlt, weil die hat keinen Kombi mehr womit sie hinfahren kann, die hat vielleicht 4,5 Blumenkästen auf dem Balkon, die lässt sich das dann liefern. Also es findet schon statt, aber der Klassiker ist in dem Sinne das die meisten heute noch, wenn Sie einen Garten haben mit nem Kombi oder Anhänger eben irgendwo in nen Baumarkt fahren oder Gartencenter fahren und dann Große Mengen einkaufen. Aber dieses Thema wird doch auch stärker...

P: Um nochmal einen anderen Aspekt einzuwerfen zum Thema Kundensegmentierung, wir haben bislang ja nur über Kundensegmentierung der direkten Kunden mit denen wir in Geschäftsbeziehungen stehen gesprochen ,es gibt noch ne zweite Art der Kundensegmentierung in unserem Hause, das ist die Zielgruppendefinition der Verbraucher.

M: Ja damit werde ich mich aber nicht beschäftigen. Ich konzentriere mich da auf B2B war mein Fokus. Deshalb weil man in dem Endverbraucher Segment hat man dann immer ganz klare variablen wie Alter.

T: Ja die Persona dann.

M: Ja genau, das ist dann einfacher zu defineren und im Geschäftsbereich ist das nicht so einfach.

P: Ja also es werden eben verschiedene Arten von Segmentierung vorgenommen in unserem Haus.

M: Aber Sie sind jetzt als Key Account Management mit den Geschäftskunden

P: Ja mit den Geschäftskunden die zentralistisch geführt werden, denn Kunden die bei einem Großhandel kaufen, die bearbeiten wir ja auch, wir haben eine Außendienstorganisation, die draußen in der Fläche rumfährt und sagt wir sprechen ja auch durchaus einzelne Geschäfte vor Ort an. Auch wenn Sie nicht direkt mit uns direkt bei uns kaufen dürfen. SO werden diese Geschäfte doch betreut und dann werden sogenannte oder wird ein Vorverkauf vorgenommen, der geht zu diesem Geschäft hin und sagt: 'kauf Company C und kauf das doch bei dem Großhändler!' Dann geht der Außendienstler zu dem Großhändler und sagt ich habe so und so viel von den Company C Produkten für dich lieber Großhändler vorverkauft. Jetzt musst du zumindest erst mal die Menge bei uns kaufen, die ich an Aufträgen schon eingesammelt habe also so gesehen macht unser Außendienst da gewisse ja, Vorverkauf für den Großhandel. Und diese Flächen diese Freien Kunden nennen wir Sie mal die werden natürlich durch den Außendienst betreut und nicht durch das Key Account Management. Key Account wie es klassischerweise heißt, Schlüsselkunden also in er Regel zentralistisch gesteuert denn sobald es eher um Kunden geht, die in der Fläche tätig sind, also die eher bei Einkaufverband auch einkaufen dann geht das mehr in diese Flächenorganisation bei uns in die Flächen Außendienst und Vertriebsorganisationen.

T: Da müssen wir auch noch 2 Klassifizierungen vornehmen. es gibt einmal die zentralisierten Handelspartner sag mal wo auch die ja klassischen Marktleiter, das heißt, die so eine Niederlassung führen eigentlich keine Unternehmerische Verantwortung haben, das heißt die entscheiden zwar darüber vielleicht noch was wird Bestellt, wie hoch ist der Bestand, aber die sind in letzter Konsequenz ist das kein Eigentümer. So wenn wir jetzt aber über die Kunden sprechen, die der Außendienst erst mal direkt betreut, wie Selbstständig geführte, oder Hagebaumärkte, die einen Franchise System also da haben Sie sehr viele Eigentümer, Gesellschafter nennt sich das und die sind ja 100% wirtschaftlich auch oder Eigentümer sag ich mal, die komplett wirtschaftlich verantwortlich sind. Also die werden intensiv vom Außendienst bearbeitet und und auch angefahren. Bei den Zentralkunden in der Regel ist es o, dass die vielleicht noch vor Ort disponieren, das heißt betonungsmäßig dann alle 2 Wochen in der Saison oder jede Woche oder alle 4 Wochen außerhalb der Saison wird dann halt geprüft ob der Warenbestand ausreicht und müssen dann eine Bestellung/ Disposition ausgeführt und das..

P: Oder um Aktionen abzusprechen, wie Displayplatzierung oder Zweitplatzierung in den Märkten.

T: Und gucken nach dem Sortiment ob alles in Ordnung ist. Wo die Ware platziert ist das es halt ja der Unterschied während die bei nem Gartencenter wenn man mit dem Eigentümer selber dann auch größere Aufträge besprechen oder andere Themen...

P: Ja oder durchaus Konditionen verhandelt.

M: Also einfach nur aus dem Grund weil der Marktleiter dann nicht die Autorität hat.

T: Nein, der darf das gar nicht. Es kann sogar sein, dass der die Preise gar nicht kennt, weil die im System gar nicht als der Einkaufspreis nicht, genau der kennt keine Konditionen in der Regel. Der ist dann nur für Warenbestand, Vermarktung etc. verantwortlich, der kann dann vielleicht noch entscheiden ob er von einem gelisteten Produkt mehr oder weniger nimmt, teilweise sind die Platzierungen aber schon vorgegeben, weil das Zentralseitig organisiert wird, das heißt hier auch die Märkte geclustert werden wenn wir jetzt wegen zum Beispiel nehmen wir einen Obi oder einen Toom oder wie auch immer, die verschiedenen Marktgrößen haben. Das kann ein 15000m2 Markt sein, das kann aber auch in der Walachei irgendwo nen 3000m2 Markt sein dann werden in der Regel gewisse Größen geclustert, wie die Ihre Regale werden entsprechend vorgeplant und dann hat der ein gewisses Sortiment in einer gewissen Ausprägung vorhanden zu sein. Und dann kann es durchaus sein, dass der kleinere Markt ein deutlich geringeres Sortiment führen und bestellen Darf, als der Große Markt und in dem Rahmen darf er sich dann auch nur bewegen. Das heißt der Marktleiter hat noch nicht einmal die Chancen außerhalb dieser Listung auch zusätzlich Company Cware zu bestellen. Das kann halt der Eigentümer in seinem Laden ja vollkommen selbstständig entscheiden mit wem er was macht.

M: Sehr aufschlussreich.

P: Ja sie fragen ja noch ob das Tonus mäßig oder sporadisch geschieht. Also es geschieht im Endeffekt sporadisch, das ergibt sich eben aus dem Geschäftsprozess heraus und wir ändern das jetzt auch dann nicht das der dann die Strukturen die dann einmal vorgegeben sind. Wenn man mit einem Neukunden zum Beispiel in Kontakt kommt dann merkt man ja sehr schnell, okay sein Geschäftsmodell funktioniert in der und der Form, also es ist ein zentralistisch geführtes Unternehmen, die Marktleiter haben keine Entscheidungshoheit, oder es sind Franchise unternehmen ,die Märkte vor Ort entscheiden selber. Dadurch ergibt sich leitet sich für uns automatisch schon dann die Culsterung oder Segmentierung ab.

M: Aber es ist nicht notwendig das irgendwann zu revisisieren.

P: Was aber andererseits in den Segmentierungen schon stattfinden, wir reden ja dann auch wenn wir über B2B Kunden reden dann gibt es ja immer noch das Thema unserer Produkte. Und diese Produkte selber sind ja Segmentiert und daher gibt es sich ja durch neue Markttrends seitens der Verbraucher, das man da neue Produktsegmentierungen dann Teilmarktsegmentierungen vornehmen muss. Das ist dann schon ein bisschen in gewisser Weise lebendig.

M: Damit meinte ich eher ob sie sich das alle 3 Monate nochmal neu angucken, aber das machen sie nicht. Weil es nicht notwendig ist.

P: Nein, also der Aufwand, weil unser e gesamten Geschäftsprozesse dahinter hängen wäre es ein Wahnsinn plötzlich zu sagen, jetzt schmeiße ich die gesamte Segmentierung um. Das hat elementare Auswirkungen auf unsre Geschäftsprozesse. Gegebenenfalls signifikante Auswirkungen auf unsere IT-Strukturen. Sie müssen sich das ja so vorstellen, dahinter laufen dann nachher Konditionsfindungen, Preisfindungen, all diese Themen greifen da plötzlich dann drauf zu. Einfach wie der Kunde eingeordnet ist in sein Segment.

T: Ich hätte auch gesagt die stärkste Segmentierung findet natürlich in der IT oder in unserem Businesswarehouse wieder, weil da haben Sie im Grunde so eine Struktur abgebildet. Wir haben gewisse Knoten, wo unsere Knoten hinterlegt sind. Da können auch mal Subknoten drunter sein dann ist das wieder aufgesplittet in Warenbereiche und natürlich im System sind auch alle Preise und Konditionen hinterlegt, die jeden Kunden wenn man so will oder Kundengruppe natürlich sehr individualisiert darstellen lassen. Also es ist aber auch ein gewachsenes System und wir hinterfragen das auch nicht permanent. Das kann man so eigentlich nicht...

P:... ja das hat ja auch eher was mit den Verträgen nachher mit den Kunden zu tun. Also Sie müssen sich das mal auch vom Kaufvertrag recht auch nochmal vorstellen. Die Frage ist ja immer wer beauftragt Company C. Also wer ist wirklich der Auftraggeber , das die der Produkte die bei uns bestellt werden. Das ist ne elementare Frage, denn nachher auch der Haftung. Wen können wir nachher womöglich verklagen, oder wer muss die Rechnung bezahlen.

M: also jetzt Aldi, oder Obi oder wie?

P: Ja wer ist Obi? Ist das die Zentrale in Wermelskirchen? Haftet die dafür, wenn der Obimarkt in Rheine auslöst oder der Obimarkt in Hamm? Das ist das Kaufvertragsrecht, was dann dahinter miteingreift. Und das bildet auch jeder Kunde anders ab. Also es gibt zentralgesteuerte Kunden, da sagt dann die Zentrale ich hier egal wo Sie sitzt in München, Stuttgart oder Berlin, oder wo auch immer. Ich hier in Berlin bin immer derjenige, der Besteller der Ware, egal aus welchem Markt oder für welchen Markt die Ware bestimmt ist. Dann ist für uns der Auftraggeber im Endeffekt die zentrale in Berlin. Es gibt aber

auch das Model, nene stop, wir sind als zentrale nur sozusagen zur Abrechnung Partnerabrechnugsgehilfe, der eigentliche Auftraggeber ist der einzelne Markt, also der Markt in Hintertupfingen ist nachher auch für seine Bestellung im rechtlichen Sinne verantwortlich.

M: Und das haben Sie dann nicht so gerne nehme ich an.

P: Nein, das ist erstmal egal.

M: Das hört sich nach sehr viel mehr Arbeit an.

P: Nein, das ist egal. Es gibt einfach diese unterschiedlichen Geschäftsmodelle auf Kundenseite.

T: Dann gibt es ja sogar noch die Situation, dass sich Handelsketten noch Abrechnungspartner suchen. Das gibt es auch noch. Regiokant zum Beispiel, die wir als zentrale Abrechnungsstelle fungiert, da quasi eine Zahlungssicherheit garantiert, also Geld hinterlegt und das dann auch nochmal ne Konstellation. Das heißt sie haben ne Zentrale, sag ich mal der einzelne Markt ist sogar der Besteller, und die wirkliche Abrechnung erfolgt nachher noch über ne dritte Stelle.

P: Abrechnugsstelle, die dann auch also die die Servicefunktion Abrechnung übernimmt und das Thema der Warenkreditversicherung. Ja das sind so die verschiedenen Einflussbereiche die dann damit reinspielen und die wir aber auch gleichzeitig dann nachher auch bei uns im System auch in einer Kundensegmentierung abbilden müssen. Also wir fangen dann tatsächlich an und gehen dann och weiter. Sie sprechen zwar über Obi, aber Obi ist eine Zentrale, dahinter hängen 350 Märkte in Deutschland. Also fangen wir an und ja wir bündeln eher also es ist ja dann keine Segmentierung in dem Sinne oder es ist eine Segmentierung die uns der Kunde vorgegeben hat, das wir sagen okay, erstmal grundsätzlich gibt es due Obizentrale Deutschland, darunter gibt es dann Teilregionen, die auch wieder innerhalb die zwar in Summe auf Obi einzahlen, ganz oben aber die vielleicht auch eine gewisse Eigenständigkeit haben. Und darunter gibt es dann die einzelnen Märkte, also das man immer versucht die Informationen auch in einem für einen Reporting was man dann intern hat um Kunden beurteilen zu können dann auch irgendwie zu verdichten. Also das ist ja auch das Hauptziel eigentlich nachher einer Segmentierung man möchte ja eine Informationsverdichtung erreichen um Themen beurteilen zu können. Ja wie soll man sonst sich einen Überblick verschaffen.

M: Ja und im Endeffekt wenn man... je mehr Informationen man hat, desto genauer kann man seine Aktionen auf den Kunden auf den Kunden abstimmen.

P: Ja oder auch Konditionen nachher dann mit dem Kunden verhandeln. Beurteilung des Kunden natürlich machen wir auch nachher , aber das ist dann weniger ja ausschlaggebend für eine Kundensegmentierung. Kundensegmentierung gilt bei uns im Hause eben mehr um die Geschäftsprozesse abzubilden eine ABC-Analyse machen wir aber trotzdem. Das wir eben ein Ranking haben von unseren Kunden. Klar aber das bildet sich nicht in unserer orginären Kundensegmentierung ab. Sondern das ist dann nachher wirklich eine Beurteilung wenn man dann seine Geschäftsdaten analysiert. Nochmal in Richtung klar greift man dann auf die Segmentierten Kunden dann so ein bisschen zurück aber, ja das ist eben so ein bisschen mehr wie soll man sagen, ABC-Analysen wäre mehr so ein Thema für in Richtung Reportingstrukturen und die Betrachtung unseres GEschäftserfloges und in welchem Teilbereich also fangen wir mal bei den groben Segmenten an. Wer ist der stärkste Player im Bereich der Zentralgesteuerten Listungskunden. Was sind die starken Player im Bereich der freien Kunden, was sind die freien Player oder unsere Hauptkunden im Bereich des Indstriegeschäftes. Wenn man so diese verschiedenen Pfade erstmal die ganz groben Kundensegmente sich vornimmt. Und dann fächert sich das immer weiter auf. Und das Ziel ist ja einmal von der Segmentierung die Prozesse, die Geschäftsprozesse entsprechend abzubilden und dann nachher effizient die Aufträge bearbeiten zu können ,Kaufvertragliche Dinge auch entsprechend oder vertragskonform abzubilden und das andere ist eben wie betrachte ich nachher Erfolg und Misserfolg. Das ist bei uns son bisschen unabhängig von den von den Zielgruppensegmentierung. Nicht vergessen, um das nochmal die Komplexität auch richtig für Sie durcheinander zu bringen. Es sind für unseren Außendienst wiederum gibt es auch nochmal eine Zielgruppensegmentierung oder eine Kundensegmentierung in sogenannte Zielgruppen. Aber das hat etwas nur rein für die Bearbeitung durch den Außendienst zu tun.

T: Also ich würde jetzt gerne mal kurz einen kleinen Cut machen. Du gehst da extrem Tief ins Detail. jetzt mal für Sie, Sie haben da ja vielleicht eine gewisse Vorstellung gehabt also erstmal vielleicht wie Sie Company C gesehen haben bevor wir überhaupt angefangen haben zu sprechen und was Sie eigentlich wissen wollten. Also wir haben jetzt erstmal ziemlich viel erzählt, natürlich erstmal aus unserer Sicht heraus. Ich denke mal das sich die Vorstellung von Ihnen was wir jetzt hier gehört haben also auch erstmal auch zwei sehr unterschiedliche Welten waren.

M: Ja das stimmt.

T: Und deswegen sollten wir erstmal wieder drauf zurück kommen, was sie im Konkreten wissen wollen. Also Sie haben jetzt erstmal ein paar Informationen gekriegt. Muss man natürlich auch erstmal verarbeiten, aber nichts destotrotz ergeben sich ja vielleicht neue Fragen daraus. Bevor wir jetzt weiter erzählen wäre es für mich interessant was Sie wissen wollen, das wir vielleicht auch mal sehen können wie sehen Sie denn jetzt Stand jetzt Company C als Konstrukt und auch in Richtung der gestellten Fragen.

M: Also für mich war es jetzt sehr überraschend, dass es so wichtig ist, was für eine Oberart Kunde der Kunde ist. ic h dachte das das noch viel auch wenn man verschiedene Großmärkte untereinander noch so unterschiedlich sind, dass man die verschieden behandeln muss. Im Sinne von dieser Großmarkt liegt dort und dort, diese Großmarkt sehr viel Größer als der andere und deshalb haben wir die Großmarkt A, B, C Klasse, das es sich lohnt da nochmal tiefer nochmal weiter zu segmentieren um noch kleine Kundengruppen zu kriegen, die dann im Endeffekt nochmal wiederum anders bedient werden.

P: Also das dann quasi unsere Bearbeitungsstruktur oder Bearbeitung der Einzelkunden definiert werden.

M: Das man dann vielleicht anfängt mit geographischen Variablen, wenn man das dann abgedeckt hat, ich habe meinen deutschen Markt unterteile ich jetzt dann nach operationellen Variablen, das ich jetztdirekt Vertrieb habe und in dem Sinne

dann nochmal weiter gehe in diesem Großmarkt der die Kontaktperson die muss man so und so angehen ,die muss man anders angehen.

P: Ja, das findet sich aber jetzt erst mal ansatzweise machen wir so etwas auch, indem wir für unseren Außendienst Cluster bilden, wie häufig muss ein Kunde in der Saison besucht werden, oder wann muss er besucht werden. Im Jahresablauf. Um unseren Außendienst zu steuern. Ob das jetzt aber in dem Sinne eine Segmentierung ist, weil das ist eher nochmal ...

T: Ich würde nochmal sagen, dass so wie ich es verstanden habe, diese Segmentierung oder Klassifizierung, wenn wir jetzt mal bei den großen Ketten sind dahingehen erst mal bei unserem Kunden statt. Also nehmen wir jetzt einmal einen großen Kunden XY. Sagen wir mal der hat 200 Outlets über Deutschland verteilt. Wir sprechen jetzt ja wenn es ein Zentralist ist erst mal nur mit der Zentrale. Das heißt der Handelspartner muss sich aber in dem Sinne natürlich Gedanken machen, welche Regionalität habe ich, welche Sortimente drehen sich wo. Das machen wir, wiederum welche Marktgröße haben wir das habe ich ja vorher auch gesagt, das heißt die Clustern dann im Grunde genommen schon mal ihre Märkte sind 15000 es ist ein 7000 m2 Markt oder ist es ein Nahversorger mit 3000m2. So ist natürlich logisch, dass der große Markt der dann ggf auch noch ein großes Einzugsgebiet mit Einfamilienhäusern, mit sehr vielen Gärten der wird natürlich sein Gartencenter entsprechen groß gestalten und wird dann Company C auch eine wesentlich größere Fläche geben wo dann zum Beispiel Erdenpaletten stehen als zum Beispiel in dem kleinen Markt der irgendwo in der Innenstadt liegt oder sowas in der Art, also das ist eine Selektion die wir nicht vornehmen.

M: ja das war jetzt eine neue Erkenntnis für mich, ich dachte das kommt aus der anderen Richtung.

T: Sagen wir mal wenn es um frei Geführte Kunden geht, Gartencenter etc, da macht man sich natürlich schon im Vorfeld Gedanken, welche Potentiale, was sind vielleicht die Hauptkunden, verkauft der vielleicht mehr Erde? Oder ist der ein Gartencenter, es gibt Gartencenter die seht stark Pflanzenorientiert sind, oder Gartenhartwaren oder auch die angrenzenden Produkte nicht sone große Rolle spielen. Oder Sie können eine riesen Baumschule haben und die bezieht überhaupt keine Konsumgüter, weil der einfach im Profibereich seine Geschäfte tätigt oder sowas. Das sind dann aber eher die Fachhandelskunden oder sag ich mal die privat geführten Gartencenter oder Einzelkunden. Bei den Ketten ist das so, dass die in der Regel über Deutschland verteilt sind, ein heterogenes Portfolio an Märkten haben und grundsätzlich erstmal die Ware bei uns listen, einkaufen oder sagen wir mal die Aufträge kommen dann schon in der Regel über die einzelnen Niederlassungen, aber diese Clusterung macht ja nun dann der Kunde erstmal für sich.

P:Ergänzend dazu, wir haben nach verschiedenen Kundensegmentierungsansätzen oder Modellen ja auch gefragt. Wir haben eben jetzt sehr stark über das Thema Prozesse gesprochen. Wenn Sie jetzt andersrum von ihrer Vorstellung kommen, wir haben eben auch ein Umsatzsegmentierungsmodell, das dient wie gesagt der Aussendienststeuerung, denn wir schaffen es nicht aufgrund unserer Vertriebsmannschaft in der Fläche jeden Kunden in der Saison gleich zu besuchen. Um dort entsprechende Aufträge zu generieren machen wir auch dort eben ne klassische ja Größensegmentierung, dass wir sagen okay, dieser Markt hat, oder dass wir dann sagen alle Märkte die mehr als 50000€ mit uns machen, Umsatz machen, und in das Segment Listungskunde fallen müssen in der Hauptsaison, weil Sie, weil ihr bestellverhalten auch immer sehr zeitnah ist, müssen dann 5 mal in der Saision besucht werden, in einem 14 tägigen, oder 3- wöchigen rhythmus. Andere Kunden, die können auch 100000€ oder 50000€ machen, das sind dann aber freie Gartencenter, die haben ein anderes Bestellverhalten über einen verändertes Konditionssteuerungsmodell, die werden dann zwar auch häufig besucht, aber zu einem anderen Zeitpunkt. Also da gibt es dann und dann geht es echt nach Umsatzgröße, und dann sagen wir okay, ein Markt, ein Listungsmarkt der nur 20000€ macht, der wird nur alle 4 Wochen besucht. Ein Markt der 50000€ macht wird alle 3 Wochen besucht und wer 100000€und mehr macht, da muss der Außendienst jede Woche hinfahren, damit nachher entsprechend auch immer die Ware da ist. Weil dieser Markt hat ja dann ein großes Potential für uns. Also aber das dient dann der Außendienststeuerung. Also insofern gibt es diese 2 großen Themenfelder für uns. Außendienststeuerung um Besuchsrhythmen, das ist rein intern nach Umsatzgrößen definiert und das andere ist die Segmentierung die aus dem Geschäftsmodell des Kunden heraus resultieren, inklusive der Prozessabwicklung von Aufträgen und vertraglichen Inhalten.

M: Okay, ich muss das verarbeiten, aber ich denke wir haben ziemlich viel hiervon abgedeckt, und auch noch in andere Richtungen sind wir gegangen. Das habe ich bisher aber immer, wenn ich irgendwen interviewt habe. Weil einfach die Prozesse dahinter alle nicht so statisch ist wie man sich das in irgend einem Modell was irgendjemand sich ausgedacht hat so machen kann.

T: ja jetzt können wir es noch komplizierter machen. Sie haben ka gerade von der Supply Chain gesprochen. Wie der Herr P. gerade ja schon gesagt hat, wir haben ja mit dem Segment der Blumenerde ein extrem frachtkostenintensives ja Produkt. Also nen Diamanten zu versenden der kostet nicht viel, der hat einen hohen Wert und wiegt nichts. Und wir fahren halt diese blöde Blumenerde, die einen geringen Wert, also ich sag mal geringen finanziellen Wert hat sagen wir mal mit hohem Gewicht und viel Volumen durch die Gegend. Und das bedeutet das wir wenn wir eine nationale Belieferung sicherstellen wollen, gerade in der Supply Chain auch eine Logistische Segmentierung vornehmen müssen. Also wir haben verschiedene Produktionsstandorte und wenn Sie jetzt überlegen mit diesem Frachtkostenintensiven Produkten lohnt es sich im Grunde nur von einem Standort oder von einem Produktionsstandort aus nur ein Gewisser Region abzudecken. Also sagen wir mal Erdenwerk Uchte oder Gnarrenburg, das sind im Norden sag ich mal 2 Werke von uns, da würde man normalerweise einen Zirkel drum ziehen, darüber hinaus macht keinen Sinn ,weil unsere Frachtkosten nachher die Erträge auffressen. Und das bedeutet natürlich dann in der Supply Chain auch wieder eine wahnsinnige Segmentierung, weil die Kollegen natürlich gucken müssen, mit welchen Werken bediene ich welche Kunden zum Beispiel. Das ist dann schon wieder sone Logistische, produktionstechische Ansatz. Also auch da gibt es dann Themen wo man das ganz intensiv betrachten muss, weil man da sehr viel Geld verlieren kann, und wenn Sie sich jetzt noch vorstellen müssten, dass Sie zum Beispiel das da ist Gnarrenburg jetzt ein gutes Beispiel. Sie vereinbaren jetzt mit einem, oder Sie liefern jetzt die Company C Sana Blumenerde national, die hat eine gewisse Rezeptur mit gewissen Inhaltsstoffen, dann müssen wir dafür sorgen, dass in allen Region oder sagen wir mal an allen Produktionsstandorten diese Inhaltsstoffe vorhanden sind. Und Sie haben im Norden sage ich mal sehr viel Torfbasiert und sehr viel Torf, im Süden haben Sie mehr Kompost , das heißt man muss da auch jonglieren, wie mache ich ne Rezeptur, wie bekomme ich alle Rohstoffe and jeden Standort, sodass das auch überhaupt noch einigermaßen

kosteneffizient zu bearbeiten ist. Und das ist auch nochmal jetzt von der Produktion und von der Supply Chain Seite eine riesen Herausforderung, das in diesem großen Volumen überhaupt national zu bewerkstelligen. Mal ein ganz anderer Ansatz, aber das ist ein riesen Thema bei uns, also wir liefern nicht irgendwo ne Gartenschere in Deutschland, wo man dann sagt okay, Frachtkosten, was weiß ich 10ct und Sie müssen genau gucken, wo liegt der Kunde, da sind wir jetzt auch wieder welche Struktur hat der Kunde. da gibt es zum Beispiel Kunden die sehr stark im Süden sitzen, oder sehr stark im Norden, dann muss man natürlich genau entscheiden, man muss halt auch gucken, gerade bei Eigenmarken, wie könnte ne Rezeptur aussehren, wie können wir gerade auch für uns kosteneffizient produzieren können und natürlich uns die Wege relativ kurz sind. Also das war jetzt nur mal son kleiner Ausschweif.

M: ja das wundert mich das da jede Abteilung quasi nochmal was dazugibt, ichdachte das würde alles zentral irgendwo zusammenlaufen.

T: Ja das tut es ja hier. Hier ist die Zentrale und wir vom Vertrieb müssen im Grunde genommen diese ganzen Überlegungen vorplanen. Wir gehen dann natürlich weiter, sprechen natürlich mit Produktmanagement, mit der Supply Chain wenn es um Projekte geht, wie die umgesetzt werden, wie man was realisiert dann bekommen wir natürlich Feedback, was überhaupt machbar ist.

P: Wobei man muss dazu sagen, die Abteilungen , wenn man über Kundensegmentierung spricht, dann ist das ja mehr so in Richtung Marktbearbeitungsstrategie, während eben dieses Thema, was der Herr Thiel beschrieben hat nachgelagerte Abteilunge Abteilungen machen eine Segmentierung, die keine Auswirkung auf die Marktbearbeitungstrategie erstmal hat, sondern sie machen eine Optimierungsstrategie, die sich dann ja, sehr stark nach Regionen richtet, oder nach operativen Themen richtet. Und ja, die einzige Ausprägung die man jetzt noch hat ist in der, wo die Logistik extrem nochmal eingreift ist, das wir bei den Kunden das nicht, oder das wir mehrere Lieferantennummern bei einem Kunden haben müssen, oder möchten, das ist unser Ziel um einfach dann das bestellverhalten der Kunden zu steuern nach Superlogistikintensiven Logistikprodukten und weniger Logistikproduktionen.

M: Also Blumenerde auf der einen Seite und Konzentrat auf der anderen Seite.

P: Das zum Beispiel Blumenerde und Dünger separat bestellt werden. Und keine Vermischung stattfindet.

T: Also einmal die Palette, das muss man so sehen, dieses riesen schwere Ding auf der anderen Seite haben Sie ein Pflanzenschutzprodukt, also irgendwie hier sowas kleines, und das kann man in der Regel nicht verbinden, weil wir es aus unterschiedlichen Standorten ausliefern. Also der ganze Pflanzenschutzbereich hier kommt eigentlich zu 90% aus Münster

P: ja 100%, so und die Erden kommen aus verschiedenen Märkten, nehmen wir mal den Kunden XY, der hat verschiedene Standorte in Deutschland und der wird ja sogar aus verschiedenen Standorten beliefert. Sitzt der im Süden, dann kommt das aus dem Werk in Rhein, sitzt der im Norden kann das Uchte, Gnarrenburg oder ein anderer Produktionsstandort sein und deswegen ist es halt wichtig, dass der Kunde nicht einen gemeinsamen Auftrag erstellt, weil das könnten wir nicht zusammenpacken, weil wir haben in der Regel gar nicht die Möglichkeit nachzuliefern, also der Kunde würde ja einen Auftrag absetzen würde erwarten das er auch eine Lieferung bekommt, und wir müssen das halt splitten, der würde halt quasi seine Erden aus dem Erdenwerk bekommen und würde dann seine Pflanzenschutzprodukte sage ich mal aus Münster bekommen. So und dann bekommt er für eine Auftragssumme zwei verschiedene Lieferungen.

P: das könnten wir zwar machen, will der Kunde aber nicht.

T: Ja und das sind auch noch so Herausforderungen zum Beispiel, die dann auch mit dem Kunden diese Themen, ja zu besprechen und auch letztendlich zu definieren und zu vereinbaren.

P: Aber das war jetzt sone Randbemerkung, weil das ist jetzt keine Kundensegmentierung in dem Sinne sondern das ist im Endeffekt operatives Geschäft, wie wir mit den Kunden zusammenarbeiten. Haben wir ne Frage vergessen.

M: Ich denke wir haben das alles ziemlich gut abgehandelt, auch wenn es dann doch in eine andere Richtung ging als ich dachte, aber dafür bin ich ja hier.

P: Ja es wird für Sie jetzt die Herausforderung das jetzt allgemeingültig nachher zu Beschreiben.

M: Ja deswegen bin ich auch ganz froh das ich das nachher nochmal anhören kann. Vielleicht nochmal eine Frage zur Klassifizierung. Das Sie gar nicht Kunden haben, die verschiedene Leistungen bekommen. Jetzt nicht im Sinne von Sie bekommen verschieden Produkte, sondern weil dieser Kunde sehr viel attraktiver ist, weil dieser Kunde sehr viel größer ist, sehr viel älter ist bekommt er das gleiche Produkt zu nem niedrigeren Preis. Sie haben gesagt, da gibt es Boni Verfahren und aber auch vielleicht auch gibt es dann auch in die andere Richtung noch Kunden die das gleiche Produkt zwar kaufen dürfen, aber für mehr Geld?

P: Ja eben die bekommen weniger Boni, das ist dann ist dann am Ende das gleiche.

T: Es gibt einen Bezeichnungspreis und es gibt einen netto-netto Preis. Und der netto-netto Preis ist ja Abzüglich alle Bonifizierungen die er bekommt. Und da ist es ja so, dass ein großer Kunden, mit einer guten Distribution, mit ner hohen Leistung die Marke Company C zu präsentieren in der Regel deutlich besser konditioniert ist, als jemand der mit einem kleinen Einzelhandelsgeschäft und sagt ich möchte mal Company C kaufen. Die haben zwar dann auf dem Papier erstmal den gleichen Preis stehen, weil wir sagen wir haben eine Nationale Preisliste, die geben wir raus, es kostet dann einen Euro für das Produkt 4711, aber so im nachgelagerten in der nachgelagerten Berechnung ist das natürlich netto-netto ein gewaltiger Unterschied.

P: und jetzt die unterschiedlichen Leistungen kann man jetzt insofern noch ein bisschen bejahen, weil wir haben ja eben wie der Herr Thiel schon beschrieben hat Franchise Kunden. Wenn Sie jetzt, oder Kunden freie Kunden in der Fläche, da haben wir ja im Endeffekt erbringen wir eine Leistung, indem unser Außendienstmitarbeiter vor Ort ist. der kümmert sich auch ggf um Disposition der Ware wir erbringen eine Leistung, tendenziell wird der Kunde aber dann in den Boni schlechter gestellt. Es gibt andere Kunden, die sagen uns ganz klar, wir möchten keinen Außendienst von euch haben, das Geld könnt ihr euch

sparen, wir disponieren selber, das machen die Marktmitarbeiter, wir wollen in dem Zuge kommt dann auch eine Konditionsvorderung auf uns zu, nach dem Motto: Ihr wollt, ihr könnt euch den Außendienstbesuch sparen, also diese Dispositionstätigkeit in der Saison, diese im Endeffekt Manpower Unterstützung zu einer Hochzeit entfällt. Also möchten wir da besser gestellt werden. Das gibt es, es gab auch mal, leider ist dieser Kunde pleite gegangen, mal die Serviceleistung eines Vendormanaged inventory.

9.4.4 Transcript Company D

Researcher: Michel Vieth (M)

Expert: Mr. D (Company D)

Interview setting: Interview conducted in English on the 25th of May 2018

M: I am writing my bachelor thesis in customer segmentation and classification and I want to find out how this effects a company's market orientation. Because we think, that a company which is good in segmentation and customer classification is also very good in market orientation. That's what we think is the case. So I basically ask companies how they segment their markets, their customers and if they have a classification system for customers. In the sense of preferred customer, normal customers or maybe customers that get extras. And if you don't mind I would like to go over the questions. I mainly want to find out which criteria are used for segmentation, so how can customers be grouped into different groups, based on which variables, or which combination of variables.

D: But before we start, I think customer segmentation is only a result of the value orientation we are picking, I remember we did a project that was all about value orientation. So based on the value orientation, whether you have mainly actually three value orientations, which is product leadership, customer intimacy or you wanna be in the opex kind of company. And more or less that's how we also look at the customers, because that rules out already a lot of customers and if you ask me how we start segmentation, that's where it starts.

M: Okay, so you look at what the customer wants from you.

D: Starting with the mission and vision if you wanna look for volume or if you wanna give the customer just enough, fit for purpose that would probably an opex orientation and then you look from that opex orientation at a customer. I wanna have that kind of value from a supplier, then you start to segment. And if you have customers who are very interested in new products, the newest things, the newest gadgets, you can also segment them in a certain way. And most of the criteria we are looking at, you have to look also to countries or to cultures, because in how we segment in the states is differently how we segment here. That has to do with the structure of the companies, but also buying behaviors of customers but also what are they doing? It means basically how can we help them to improve their business, and that's different for each customer. So we look very much to customer buying behaviors as a criteria. Are they looking for additionals, so are they optimizers, you sell something and you know for sure, their interest in more technology or more to add more value. And then you have the customers which just wanna stick to what they want and nothing more and nothing less. So mostly I think you look to buying behaviors and their place in the market and what they do. In our case for example, the structure of operators, you have downstream, you have upstream, and that's a totally different business in oil and gas and that's how we cluster customers.

M: So at which end of the supply chain they are located.

D:Correct, supply chain is also something we look at.

M: Okay, can we just look at the questions then. Your company is serving multiple markets.

D: Question is what do you mean by markets?

M: Customer markets, end customer markets.

D: Yes

M: Does your company use a method to segment their market? That's your vision and mission right?

D: Yes it obviously starts with mission and vision and you look to what customer value orientation you wanna have as a company and then you look to buying behaviors of customers, you look whether they are supply chain, you look at similarities of customers, and that's how we segment.

M: Does customer size or how old the customer is, do variables like that play a role?

D: No

M: Also economic consideration, how profitable it is to engage with a customer?

D: Yeah but that has a lot to whether you can sell at this customer additional services and products to a customer and whether the customer is opex orientated or is more new products orientated or customer intimacy orientated, that defines a lot of margin but also volume. So that is not really a discriminator in the sense of segmentation I would say.

M: Okay, does personal contact with other companies play a role?

D: In the sense of do we talk to our competitors?

M: No in the sense of having a good relationship with other buyers that buy new services, does that take any role?

D: You mean what kind of customer groups, yeah we organize client days, we just had one in Lingen, it is called the Reif, we have a lot of customer groups together and talk about the business. We talk about new technologies, we talk about all the rules and which are going to change or government type of think which are going to have an impact on the business.

M: Okay how often do you revise those segmentation approaches, is it like on a continuous basis or occasionally.

D: No, because if you revise it constantly you cannot compare. And segmentation you use for to create focus. You create focus teams who are busy and work on a certain segment, who are good at a segment. For example when I send a sales person, or a key account manager, who is responsible for certain segments this person should fit to that, this person should have knowledge of that segment. He should actually be a knowledge carrier, so if I change that constantly I can also not compare how we do in a certain segment.

M: Okay, further to classification. Do you have a classification system for customers?

D: Yes, but we are not that far, that I can say it is usable. I mean yeah we have key account of certain customers which are globally oriented, we treat as key account, example big oil companies, which have business here in Europe, but also have business in the United States And in Asia, you need to treat them as key accounts, because they have a central main office and a lot of what we do is decide in the main office. But the business is done locally, so we have a sales guy who does local business, but we have a key account manager who manages all the global activities. So that could be one classification and then obviously, yeah we use segmentation as a kind of classification, but not really within the segments itself.

M: Okay. Depending on those classifications, do some customers get preferred treatment? In the sense of they get products or services without paying for it? Which other customers might not get.

D: Yes, that is called key account management, you can have a key account for example if a customer is a key account to us, that means that we treat a customer differently. But that means also, that we expect something from a customer in terms of business volume. And I mean there is a few criteria which can lead the customer besides being a global company, that can lead to certain states of key account. For example you have a gold status, a silver status and a bronze status. And independent from how we classify that, or the importance of a customer to us, they can get benefits. It is like a retention system if you go to an airline. They have, almost every airline has a retention system.

M: But are there like services which a customer would not even be able to buy, even if he would want to. If you are in a B segment or in a C segment.

D: You mean we would not sell a service to that customer if they would not have a certain status? That can be the case yes, but I have to say that is all at the beginning state. Our company is not that old or structured already, that we are on that level. But big international companies have that kind of systems.

M: If you develop a new technology for example. Would some customers get it before others? If you are still testing it.

D: Yes because some technologies you develop in cooperation with the customer because they have a special need. Or you think that customer can help you, or you think you have a good relationship with a customer.

M: So innovations go first to the most innovative companies as well?

D: Yes, not always, but that could be the case yes. But it can also be part of a market entry strategy.

M. Yes. Can you give me an example for that?

D: Yeah I can give you an example for that. For example we, if we have technology to discover certain features in very different pipelines we might not do that in Nigeria first, because A it is too far away if something is happening, we do not know the customer too well, we do that here in the Netherlands first. if the customer is very close to us, we can go very easily to, if we miss some features, then we have to dig up or something happens, then we can do that against less cost. So that might be the case.

M: The status types you assign, you said gold silver bronze, or was that just an example?

D: No that was just an example. I mean we don't have that system yet, but I mean I am working now almost 2 years for Company D, and the company I am coming from, which is Eton, has such a system. That is a company much bigger than Company D. And we had a system at that time, that we had classification or a value system like that, so that means we had various key accounts in golden group, silver group, bronze group and depending on how good they were for us, we were good to them.

M: How does a customer's reputation affect your behavior towards him? Only in the sense of different services and different prices?

D: Actually reputation for me is very important. Our DNA is mentioned over there. In our business there are some customers that do not have a very good reputation and actually I don't wanna do business with them. I don't wanna be associated with them at all. And you have always some exceptions I understand that, because of issues or whatever, but normally, yes how a customer reacts, the reputation of a customer has influence how we deal with the customer and most of the time, if their reputation is very bad, we don't deal with that, because we are market leader in what we are doing. And as a market leader you have certain standards to keep up.

M: But you are not obliged to serve every customer.

D: No I am not obliged. Why?

M: I talked to a company which is obliged the same services who asks, they were in the pharma industry and they said we cannot make this differentiation.

D: We are a private owned company. I am private owned and I can choose my own customers. If I don't wanna serve them, I don't serve them. Whether that is clever to do or commercially clever to do, or politically clever to do, that is a whole different question. But as a private company I am not obliged to serve a customer which I don't wanna serve.

M: Do regulations play any role in your business?

D: ja, most of the customers which we are dealing with need to do asset integrity management for their assets, they need to check the integrity of their assets, cause we are dealing with oil, gas and by pipe-line corruptions, besides the money which

flows away, a big environmental issue, so their regulations from their government are quite regulated. From a customer point of view, not from us. So they are under pressure to do certain things with their assets.

M: For example hiring you for pipeline maintenance.

D: Yes for that they are hiring us.

M:Okay. I'll just check the first 7 questions again. First question was yes, right? You serve multiple markets.

D: Yes. But it depends a little bit what you mean with market. We serve the oil and gas market, but we serve more and more other markets like the ship building industry, or train building industry, because also trains have big wheels, iron, and if there is damage the wheels brake. And if you have a high-speed train there is a huge safety issue. So we do also that more and more and go to that market.

M:Yeah number two we covered, it was about value orientations. Different Criteria - Yes. Combination of variables - Do you combine the variables then? That you have the customers inside the opex level that go further into two groups, which maybe still have different segments.

D: Yes, because customers change the behavior obviously. First of all you would not see how they segment us and how a group of companies does. So maybe we need to check if we need to change our value proposition for a certain segment, cause normally you make a value proposition for every segment. Because you cannot make from a company level for all the customers we have. We have numerous customers obviously, I mean I don't know a number out of my head, but a lot of them. So normally you make a value proposition statement for a segment and you make your sales strategy based on that. And what you offer to a customer should fit within that value proposition. The moment it does not fit within that value proposition you need to think: Should I over or shouldn't I offer it? Because clearly it is not your sweet spot. And you sometimes you need to say to a customer within that segment no, because it does not fit to our business. Saying no is the most difficult thing to do.

M: I can imagine.

D: A lot of sales people want to say yes. Sometimes if they say yes it results in losses.

M: Yeah I talked with companies, that say we serve every customer that wants to be served.

D: That is stupid. In the past we did it here also. But I immediately changed that when I came on board. If a sales guys is not daring to say no, he is not a sales guy for me. A salesperson needs to learn to say no, you also need to learn to negotiate, to do things better to get a win-win situation. Sometimes when you do things differently it might be better for the customer and it might not be better for us. And just always say yes to a customer for me is the wrong attitude. So that is something I don't wanna have here. And that is what we also train our salespeople. We give them a lot of courses, a lot of training how to make a value proposition, how to price things, how to go to the market, how to talk to customers, how negotiate, behavior, all kind of stuff they get training for.

M: Does the structure of the company served by Company D play a role in segmentation? If it is like, maybe if it is a governmental agency it is different, than privately owned?

D:Absolutely. I mean everything within the company, whatever you start with people has structure. If I want to service a certain segment, I need to have certain people, certain behavior that they need, certain knowledge, they need to work in a certain way and so on. That has to do with structuring people. So it is not different here obviously.

M:So the prescribed model for market segmentation is basically the value proposition model from Treacy and Wiersema.

D: Yes I mean that is for me the highest level of segmentation. That is connected to your vision and mission, what do you wanna be. I can give you a nice example. If I have a lease car and I go to a garage I don't have to pay what the garage is doing, I could not care less whether I get a cup of coffee or can sit in a nice chair. No I want to put my car in the garage and want to get out as quick as possible. But if I bought a very expensive car, then I go to the same garage, I want to have coffee, I want to have a nice place to sit. I want to be treated well. Because I spend a huge amount of money there. Two different value orientation, one is opex, one is customer intimacy. Also different prices are paid for that.

M: Yes of course, supreme service, supreme prices.

D: That is for me the highest level of segmentation. And within that value orientation you can have a segmentation of customers, absolutely, no problem. But they normal do that based on behavior. My choice would always be to segment customers based on their behavior, and you also have different levels in that. For example governmental customers are totally different than private customers. Their drivers to run the business is totally different. So you can never mix them.

M: The size maybe also?

D: Size yeah global customers are bigger and you can make a key account out of that. That is for me again a different level. But for example for the behavioral sense but also what is the aim, what is their core business. For example an oil company is totally different than a shipping company. Again they have different drivers. That is also again a different segment. But even within the oil industry. If you have for Shell for example. If you take Shall, their offshore business is totally different than their onshore business. So onshore can be a segment and offshore can be a segment. And Shall can be a key account. You can see there are so many possibilities, but basically it comes down to behavior and to what they are actually doing. And to whether it is a government owned or private company. Those are a little bit the high level segmentation. And some people they do and that is still within the Treacy and Wiersema model, but I don't like is that you go to segment customers on volume. For me that is ridiculous, because volume is changing if you because what is the criteria you want to give to volume? is it a hundred million? is it fifty million? For me how I treat a customer does not change. It changes with how the customer is. What behavior it is, what their business is. That is for me, most important in segmentation.

M: Maybe also how often you engage into project like the frequency of collaboration.

D: No not really, because at the end of the day if I have customer depends on the business where he is sitting, I mean we have compared to my previous company we have quite small project here, but if you have one customer with, that do two projects with but they are very huge, your interaction is not as much as with a customer who has a lot of small projects. So for me that is not relevant.

M: I think we covered it.

D: Yeah that was easy!

M: I mean it was the first time, that there was actually a model behind the segmentation approach. Normally it was always like: We react on what the customer give us. That was pretty much the segmentation approach.

D: Yeah but that is also a little bit where you are as a company. I mean some companies are so young, they don't have, the only thing they are worried about is getting orders and getting sales in. The moment you get bigger, this company is 35 years old. Actually very young. But we have 3000 people working here. The moment you are 3000 people, and in my division we have 500 people or so, you get more exposure, that means you need to have structure. And the more people you get, the more structure you need. That is also a disadvantage, your coordination costs go up. You need to do more sales of course, your overhead is going up. And so that means a different type of governance and all those things, all those organizational things come into play once you become big. I mean the previous company I worked for was 130000 people. And my division was 7000 people I have now 500, that is totally different.

9.4.5 Transcript Company E

Researcher: Michel Vieth (M)

Expert: Mr. K (Company E)

Interview setting: Telephone interview conducted in German on the 29th of May 2018

K: Ja guten Tag, ich Grüße Sie, das mache ich doch gerne. Legen wir am besten gleich los. Das vielleicht wichtigste für mich ist vielleicht , das wichtigste eine Geschichte ist nochmal wichtig, wir haben natürlich drei Teile bei uns im Unternehmen, wir haben einmal unseren Handelsteil, unseren Gastronomie Teil und unseren Eventteil. Und über wen würden Sie jetzt eher reden, weil es gibt da schon drei verschiedene Themen auch drei verschiedene Themen wo man über Segmentierung ein bisschen nachdenken.

M: Ja, das wär mir erstmal eigentlich im Endeffekt erst einmal egal, also wo Sie Ihre Segmentierung am besten beschreiben können würde ich behaupten wäre ein guter Ansatzpunkt.

K: Ja, dann würden wir das vielleicht am besten im Eventbereich machen, im Partyservice.

M: Ja, gerne.

K: Ja? Weil der ist eigentlich da relativ klar definiert und das ist dann gleich so zu ihrer ersten Frage, da haben wir im Endeffekt drei Bereiche , das ist einmal der privat Bereich, das ist der Privatkunde, dann haben wir den Industriekunden, und dann haben wir den Agenturkunden.

M: Gut, und dann würde ich gerne wissen, wie Sie innerhalb dieser Märkte Ihre Kunden in verschiedene Gruppen einteilen, anhand welcher Kriterien oder Faktoren machen Sie das? Da wäre denkbar die Lage, die Größe, Beziehung, die Sie zu diesen Kunden haben, den Umsatz den Sie generieren können?

K: Im Prinzip ist es bei uns jetzt relativ einfach. Der Privatkunde ist wirklich der, der jetzt privat zu uns kommt. Also wenn Sie sagen wir mal, Sie möchten jetzt heiraten, dann sind Sie für uns ein Privatkunde. Ja und dann kommen Sie mit ihrer zukünftigen Gattin zu uns und dann reden wir mit Ihnen drüber und sagen, guck mal wie können wir ne Hochzeit machen? Das ist eigentlich so relativ klar, und da gibt es auch verschiedene Abteilungen bei uns im Partyservice, also im Catering, die dann eher auf Privatkunden spezialisiert sind, weil der Bereich auch eben ein bisschen anders ist als ein Industrie Kunde, weil der Bereich eben noch mehr persönlicher, noch mehr ins Detail gehend und wir eben da sind Teams die eben hauptsächlich nur die Privatkunden betreuen, und dann gibt es Teams die eben nur den Industriekunden betreuen, der ich sage jetzt mal nicht ganz so emotional ist, nicht ganz so extrem im Detail drinnen ist. Und eher auch über sachliche Dinge klare Vorgaben gibt, mit Budgets und sonst irgendwie was hat. Wo wir dann auch oft in Ausschreibungen sind, das ist im Privatbereich sind wir selten in Ausschreibungen, aber im Industrie Bereich haste auch sehr viel Ausschreibungen aber im Privatkundenbereich ist es oft so, dass wir auch oft empfohlen wird, oder rein Kunde sieht uns auf einer Veranstaltung fragt Mensch können wir machen. Oder wirklich Stammkunden die wir über Jahrzehnte betreut haben, also ich habe Kunden, da hat mein Vater schon so ungefähr die Taufe und wir machen jetzt seinen 50. Geburtstag. Also das ist in der Industrie so, da haste auch deine, da Unterscheiden wir vielleicht auch noch zwischen zwei Industriekundenarten einmal das ist so diese mittelständische Industrie, die ein klein bisschen am Privatkunden da ist, die meistens dann auch ohne Agentur arbeitet, sondern die um auch manchmal das Komplettangebot gebieten, bei einer Agentur ist es natürlich eher strukturierter, eher ausschreibungsgetrieben und manchmal auch ganz klare Vorgaben, was man zu erfüllen hat, also da können wir auch nicht so kreativ sein, wie wir im Privaten sind. Und im Agenturbereich da ist es eben so, dass wir mehr oder weniger fast gar keine Kreativität hat, sondern das man sich da wirklich um das Kernthema Essen, Trinken und Service damit beschäftigt.

M: ja okay, und innerhalb dieser Industriekunden wird das nochmal in verschiedene Gruppen unterhalb außerhalb von der Größe jetzt mittelständisch und sehr groß, oder spielt dann das erstmal keine Rolle?

K: Ja das ist da dann schone in bisschen unterteilt indem wir dann wirklich da der sehr große Kunde, nehme ich jetzt mal so jemanden wie die Automobilkonzerne, oder so irgendwie was. Die, oder Dax Unternehmen und son Bumbum, die sind relativ viele Kunden indem Bereich haben, aehm die, das ist ein Thema da gibt es eben Kunden, die sage ich mal auch eigene

Eventabteilungen haben. Wo es dann die Eventabteilungen wirklich auch konkret darauf ansprechen und uns Vorgaben geben und auch mit uns Verhandeln und dann gibt es eben auch dann im Industrieberiech solche, die keine Eventabeilungen haben, wo das dann meistens über die Geschäftsleitung oder sonst irgendwie was gemacht wird. Wo dann das Geschaeftsleitungssekretariat oder sowas sich da einsetzt und das auch mit uns bespricht. \

M: Spielt es denn eine Rolle wie oft Sie mit dem Kunden was zu tun haben, oder wie groß dann die Aufträge sind, oder wird das erstmal alles gleich behandelt?

K: Ne das segmentieren wir eigentlich nicht jetzt so, also direkt es ist klar, wenn man einen Kunden hat und dann haben wir auch Mitarbeiter die wir zugeordnet haben und dann haben wir natürlich auch das Glück auf Partys, das wir dann natürlich auch langjährige Mitarbeiter haben, die halt mit dem Kunden halt sehr viel arbeiten. Und insbesondere im Industriebereich, da gibt es auch wir haben im Eventbereich haben wir drei Geschäftsführer und da sind die sind auch dann genau auf diese, zum Beispiel Automobil, eben genau zugeordnet. Das eine sagt dann ich mache nur Automobil und arbeite halt mit diesen, da gibt's ja im Prinzip nur Audi, VW, BMW und Mercedes.

M: Machen Sie auch über Deutschland hinaus, machen Sie da auch Service an.

K: Ja recht viel sogar, so ein drittelunseres Umsatzes ist außerhalb Deutschlands.

M: Okay, und das wird dann auch erstmal genauso angegangen.

K:JA, das wird genauso angegangen. Es sind aber auch meistens muss man natürlich dazu sagen, es sind meistens deutsche Kunden, also ich sage mal bei unseren deutschsprachigen Kunden, da sind schweizer Kunden, aber eigentlich alles deutschsprachig.

M: Und wenn Sie jetzt eines von diesen Kriterien auswähle müssten, was wäre denn das wichtigste?

K: Also unsere drei Gruppen? Ja die stapeln wir eigentlich alle drei gleich. Im Privatkundenbereich ist sicherlich ein Thema, aus dem wir ursprünglich kommen. Und das ist natürlich ein starker Bereich, den wir natürlich auch wahnsinnig gern machen, insbesondere auch, weil wir hier das gesamte Projekt machen. Also wenn man dann sone Veranstaltung sieht, dann ist das natürlich ähnlich, wie wenn de nen Generalunternehmer für nen Haus holst. Wennde nen Haus baust, dann holste ja auch manchmal nen Generalunternehmer, oder de vergibst Einzelteile, und wenn wir sonen Privatbereich nen Even macht, dann bucht uns meistens der Kunde eben als Generalunternehmer und dann kümmern wir uns von den Hotelzimmern, über den Shuttleservice, bis zu weiß ich was nen Flüge, Gaestemanagment, die Einladungen, die Fotos, alles.

M: Und das revisieren Sie auch nicht regelmäßig, und das machen Sie wahrscheinlich auch schon länger auf diese Art mit den drei Segmenten.

K: Ja, genau. Ne das ist auch so, dass auch der Kunde der da ist. Und dementsprechend, ich sage mal in den drei Segmenten in der Akquise zu arbeiten, das ist im Privatkundenbereich, da kannte eigentlich nur eben auf ner Veranstaltung gut sein, und eben wieder Angesprochen sein von dem nächsten. Im Industriebereich ist es schon so, dass ma auch hier ab und zu auch auch auf die Kunden anspricht und ein bisschen schaut, der hat in den nächsten Jahren große Jubilaen und denen dann einfach mal einen kleinen Brief schreibt und sagt, Sie haben jetzt Jubiläum, haben Sie vo reine Veranstaltung zu machen, können wir behilflich sein, also darüber zu reden. Oder eben auch ueber persönliche Kontakte eben hört, dass sich da eine Veranstaltung gibt, oder das jemand das plant und dann eben versucht, da Angebote abgeben zu dürfen.

M: Da ist dann Networking sehr wichtig.

K: Ja, genau Networking ist absolut wichtig, bis hin zu dem, dass man auch aehm ich sage mal bei der Großindustrie, das man immer Jahresgespräche mit den Einkaufsabteilungen führt und dann auch mit den Eventverantwortlichen, dass wir an denen permanent dran sind. Und permanent eben mit den Leuten redet und auch dann in den Jahresgesprächen denen Ihre Planung kriegt. Also wieder Beispiel Automobil Konzerne, dass de dann halt weißt, wir planen jetzt für 19 drei neue Autos die wir vorstellen möchten, und da haben wir Händlerveranstaltungen, oder haben Messeveranstaltungen oder haben und dann ist man da relativ frühzeitig mit dran und kann dann ein bisschen mithelfen.

M: Ja, dann kann man dann vermutlich sehr viel langfristiger Planen im Industrieberiech.

K: Ja das ist eben das positive dran. Und der letzte Bereich, dieser Agenturberiech, da ist es halt auch wirklich ein Thema permanent mit den großen Agenturen die dann sind permanent zu reden.

M: Okay, dann würde ich weitergehen zu ob Sie Ihre Kunden auch in verschiedene Klassen unterteilen, dass Sie A-Kunden haben, B-Kunden haben, dass jetzt der große Automobilkunde als A-Kunde wichtiger ist als der B-Kunde, der dann eine Agentur vom Dorf ist.

K: Nein in dem Sinne kann man es eigentlich nicht machen. Wo es vielleicht noch eine Unterscheidung gibt ist also es gibt da wirklich keine Unterscheidung. 1. Damit, dass wir auch schon aus mini kleinen Kundenaus irgend nem Grund riesen große Gewinne gewinnen konnten. Also irgendjemand macht irgendwo ne Taufe zuhause und dann stellt sich aus, das der Vorstandsvorsitzender von nem großen Unternehmen ist und die haben jetzt 100 Jahr Feier. Und findet uns gut und macht dann gleich wieder was mit uns. Deshalb geht das auch von der Philosophie her gar nicht.Was man bissle bescheiden ist, dass wir neben unserem Partyservice auch noch so wir nennen das so ein bisschen Kleincatering Machen. Das sind dann Veranstaltungen wo wir bloß standardisierte Themen anbieten. Also wenn wir kleiner Veranstaltungen Machen, dann ist das da bekommt jemand die berühmte kalte Platte nach Hause geschickt kriegen oder so.

M: Dann bekommt er keine speziellen Blumengestecke, die er extra auf Wunschangefertigt bekommt, sondern nur den Standard den man aus dem Katalog bekommt.

K: Genau nur der Standard, der natürlich auch gut ist und alle halbe Jahre neu gemacht wird. Und dann haben wir natürlich noch unser Test Location, das haben wir dann natürlich auch noch. Kunden die, das ist jetzt so der typische Kunde, der sagt ich möchte jetzt ne Hochzeit feiern und sagt ich habe jetzt halt ein Budget und möchte dafür einfach was gutes haben. Und dafür gibt es dann auch Standardangebote, die man dann etwas modifizieren kann.

M:Ja und ich gehe mal davon aus, je grösser der Auftrag, desto billiger wird dann der Preis pro Gast?

K: Ne nicht unbedingt, das ist ein bisschen andere als in der Industrie, Weil es verändert sich nicht viel an den Kosten. Das einzige was man hat ist, ob man nen DJ hat der vor 50 oder 500 Leuten spielt. Ansonsten hat man alles eigentlich ja immer personenbezogen. Aber das ist da nicht so extrem wie in der Industrie.

M: haben Sie denn Services, die sie wirklich nur Ihren ganz großen Kunden anbieten?

K: Nein, es gibt eigentlich nichts was wir nicht jedem anbieten könnten. Es ist nur halt immer die Frage, ob sich der Kunde das leisten möchte und ob das sinnvoll für ihn ist.

M: Ja, dann sind wir ja schnell durch die Fragen durch. Ja ich würde vielleicht noch fragen, ob Sie diese Segmentierung ob Sie das auf einem speziellen Model aufgebaut haben, das Sie von irgendwo aus der Literatur aufgebaut haben, oder ob das ein gewachsenes Model ist.

K: Ne, wir sind natürlich ein typischer Mittelständler der wir sind sind natürlich irgendwo mal gewachsen und dann haben sich die Prozesse natürlich nach und nach gefestigt ohne das man jetzt da viel drüber nachgedacht hat. Und dann denkt man eigentlich im Nachhinein darüber nach und denkt, Mensch das ist ja eigentlich ne Segmentierung, die wir vornehmen können und dann auch gezielt arbeiten zu können. Um eben die Leute damit abzuholen und wichtig ist im Endeffekt, dass wir die Mitarbeiter die daran arbeiten eben auf das spezielle Segment eben auch schulen.

M: Ja und dann wachsen da wahrscheinlich auch persönliche Kontakte zu jedem Kunden.

K: Klar, wir haben natürlich einen extrem persönlichen Bereich angesprochen. Andere Bereiche, jetzt Gastronomie oder Messecatering da haben wir Messe ja in dem Sinne auch seit viele Veranstaltungen die auf Messeständen sind und so weiter, das sind rein, die sind auch ein bisschen persönlich aber die sind Wirtschaftlich getrieben und da holen die sich mehrere Angebote und dann muss unseres einfach besser sein. Es ist dann schon so, wenn wir das 2 Jahre für den Kunden gemacht haben, dann machen wir schon oft mit den gleichen weiter. Wir haben da viele reine Wiederholungen die da sind. Die sagen dann, die letzten 2 Male wars gut, dann machen wir das nochmal.

9.5 Market Orientation Questionaire – German

Marktorientierung (Informationsbeschaffung) *

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	trifft zu	trifft eher zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	N/A
In meinem Geschäftsbereich treffen wir uns mit Kunden mindestens einmal im Jahr um herauszufinden, welche Produkte sie in der Zukunft benötigen werden.						
Kollegen aus der Produktion haben direkten Kontakt mit Kunden um zu lernen, wie diese am besten zufrieden zu stellen sind.						
In diesem Geschäftsbereich betreiben wir viel ‚in-house' Marktforschung.						
Das Ermitteln von sich ändernden Kundenvorlieben beansprucht viel Zeit.						
Wir befragen Endkonsumenten mindestens einmal im Jahr, um die Qualität unserer Produkte zu ermitteln.						
Wir sprechen oft mit Personen, die unsere Endkonsumenten beeinflussen könnten (z.B. Einzelhändler, Großhändler).						
Wir sammeln Industrie spezifische Informationen auf informellem Wege (z.B. Mittagessen mit Freunden aus der Industrie, Gespräche mit Handelspartnern).						
In unserem Geschäftsbereich sammeln verschiedene Abteilungen unabhängig voneinander Informationen über Konkurrenten.						
Wir sind langsam, wenn es darum geht, grundsätzliche Veränderungen in unserer Industrie zu ermitteln.						
Den Effekt, den mögliche Veränderungen in unserer Geschäftsumwelt auf unsere Kunden haben (z.B. Regulierungen), überprüfen wir periodisch.						

Marktorientierung (Informations Verbreitung) *

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	trifft zu	trifft eher zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	N/A
Viele informelle ‚Ganggespräche' in meinem Geschäftsfeld beeinflussen Strategien und Taktiken unserer Konkurrenten.						
Wir haben mindestens alle 3 Monate abteilungsübergreifende Besprechungen.						
Marketingpersonal in unserem Geschäftsbereich bespricht zukünftige Kundenbedürfnisse mit anderen funktionellen Abteilungen.						
Unser Geschäftsbereich zirkuliert periodisch Dokumente (z.B. Berichte, Newsletter), die Informationen über unsere Kunden enthalten.						
Bei wichtigen Vorgängen bei unseren Kunden weiß unser gesamter Geschäftsbereich schnell Bescheid.						
Informationen über Kundenzufriendenheit auf verschiedenen Levels wird in diesem Geschäftsbereich regelmäßig analysiert.						
Es gibt wenig Kommunikation zwischen Marketing- und Produktionsabteilungen bezüglich Marktentwicklungen.						
Wenn eine Abteilung wichtige Entdeckungen über Konkurrenten macht, dauert es lange um andere Abteilungen zu informieren.						

Marktorientierung (Antwortdesign) *

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	trifft zu	trifft eher zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	N/A
Es dauert ewig, um auf Preisänderungen von Konkurrenten zu reagieren.						
Prinzipien der Marktsegmentierung treiben neue Produktentwicklungen voran.						
Aus verschiedenen Gründen neigen wir dazu, Veränderungen der Bedürfnisse unserer Kunden bezüglich Produkten oder Service zu ignorieren.						
Wir überprüfen unsere Produktentwicklung periodisch um sicherzustellen, dass sie mit Kundenbedürfnissen übereinstimmen.						
Unsere Geschäftspläne sind von technologischen Fortschritten mehr beeinflusst als von Marktforschung.						
Mehrere Abteilungen finden sich periodisch zusammen um Reaktionen auf Veränderungen in der Geschäftsumwelt zu finden.						
Von uns verkaufte Produktlinien hängen mehr von interner Politik als von echten Marktbedürfnissen ab.						

Marktorientierung (Implementierung) *

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	trifft zu	trifft eher zu	teils/teils	trifft eher nicht zu	trifft nicht zu	N/A
Wenn ein Konkurrent eine Kampagne starten würde, welche auf unsere Kunden ausgerichtet ist, würden wir umgehend eine Gegenmaßnahme einleiten.						
Die Aktivitäten der verschiedenen Abteilungen in diesem Geschäftsfeld sind gut koordiniert.						
Kundenbeschwerden fallen in diesem Geschäftsbereich auf taube Ohren.						
Selbst wenn wir einen guten Marketingplan entwickeln würden wären wir vermutlich nicht in der Lage ihn zeitnah zu implementieren.						
Wir sind schnell, wenn es darum geht auf Veränderungen in der Preisstruktur unserer Konkurrenten zu reagieren.						
Wenn wir herausfinden, dass Kunden unzufrieden sind mit der Qualität unseres Services, ergreifen wir sofort korrigierende Maßnahmen.						
Wenn wir herausfinden, dass Kunden eine Modifizierung unseres Produkts oder Services wünschen, dann befasst sich die zuständige Abteilung damit umgehend.						

9.6 Market Orientation Questionaire – English

Market Orientation (Intelligence Generation) *

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	strongly disagree	disagree	neither disagree nor agree	agree	strongly agree	n/a
In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.						
Individuals from our marketing department interact directly with customers to learn how to serve them better.						
In this business unit, we do a lot of in-house market research.						
We are slow to detect changes in our customers' product preferences.						
We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.						
We often talk with or survey those who can influence our end users' purchases (e.g. retailers, distributors).						
We collect industry information through informal means (e.g. lunch with industry friends, talks with trade partners).						
In our business unit, intelligence on our competitors is generated independently by several departments.						
We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation).						
We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g. regulation) on customers.						

Market Orientation (Intelligence Dissemintation) *

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	strongly disagree	disagree	neither disagree nor agree	agree	strongly agree	n/a
A lot of informal "hall talk" in this business unit concerns our competitors' tactics or strategies.						
We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.						
Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with other functional departments.						
Our business unit periodically circulates documents (e.g., reports, newsletters) that provide information on our customers.						
When something important happens to a major customer or market, the whole business unit knows about it in a short period.						
Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.						
There is minimal communication between marketing and manufacturing departments concerning market developments.						
When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments.						

Market Orientation (Response Design) *

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	strongly disagree	disagree	neither disagree not agree	agree	strongly agree	n/a
It takes us forever to decide how to respond to our competitors' price changes.						
Principles of market segmentation drive new product development efforts in this business unit.						
For one reason or another we tend to ignore changes in our customers' product or service needs.						
We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.						
Our business plans are driven more by technological advances than by market research.						
Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business department.						
The real product lines we sell depend more on internal politics than real market needs.						

Market Orientation (Response Implemetation) *

Markieren Sie nur ein Oval pro Zeile.

	strongly disagree	disagree	neiter disagree nor agree	agree	strongly agree	n/a
If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.						
The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.						
Customer complaints fall on deaf ears in this business unit.						
Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion.						
We are quick to respond to significant changes in our competitors' pricing structures.						
When we find out that customers are unhappy with the quality of our service, we take corrective action immediately.						
When we find that customers would like us to modify a product or service, the department involved make concerted efforts to do so.						

`