

A customer segmentation sequence for B2B markets based on levels of market orientation of firms

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

ABSTRACT,

Customer segmentation in industrial markets has gained more and more attention over the last years. There are many different criteria to segment a company's market, most of them being organizational, buyer and financial characteristics. With already existing models in literature, a sequence of effective criteria for customer segmentation has not been established in relation to market orientation. The higher a company's market orientation, the more complex the segmentation should be. Therefore, interviews and surveys with companies in the engineering sector were conducted, evaluated and then concluded in a new sequence of a segmentation method. How this segmentation then influences customer treatment is explained in this thesis below as well as striking outcomes of the analysis.

Graduation Committee members:

Prof. Dr. Holger Schiele
Dr. R.P.A. (Raymond) Loohuis, MBA

Keywords

Segmentation, B2B, market orientation, marketing, preferred customer, sequence

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

Customer segmentation in B2B markets has always been harder to execute than segmenting customers in B2C markets (Shapiro & Bonoma, 1984). The process of market segmentation is about “how organizations decide on which segments of a market to focus on in their marketing efforts” (Baines et al., 2013). Some customers might be more interesting to focus on while others might not bring the most profit out of the buyer-seller relationship. Companies encounter problems in finding the right fit of a customer segmentation model or sequence to correctly allocate their resources and thus to work efficiently.

To find a solution for this problem, the research question of this report is: “Which sequence of important variables can business-to-business companies use to segment their customers and increase their market orientation?”. A sub-question to further answer in this paper is: “How do firms differentiate their customers into preferential treatment classes (e.g. preferred, standard, exit customers or A, B, C customers)?”.

To evaluate the effectiveness of the existing segmentation strategies in the companies, we use the concept of market orientation which is further explained in the literature review below. This thesis assumes that there is a positive relationship between B2B segmentation practices and the market orientation of a company.

An efficient combination or sequence between factors such as financial data and customer behavior would enhance a company’s knowledge on their market and customer behavior and could help to better allocate resources and thus make a company work more efficiently. This is why it is important to find the right combination and sequence of segmentation variables for industrial companies and see if these are effective based on market research.

Many researchers in this topic focus their studies about industrial market segmentation on profit margin (Mudambi, 2002; Payne & Frow, 2004; Hjort et al., 2013). There are plenty of other factors that can and should be taken into consideration when trying to segment a B2B market.

There is a gap in the previously conducted researches, being - not finding the right combination and sequence of customer segmentation variables and a way of applying these theories. The found literature does not completely explain these factors and thus the problem exists that companies in the industrial sector segment their customers by a limited choice of available data and factors. Therefore, the purpose of this study is to find an efficient sequence or combination of variables for an effective customer segmentation.

To answer the research question of “Which sequence of important variables can business-to-business companies use to segment their customers and increase their market orientation?” and the sub-question of “How do firms differentiate their customers into preferential treatment classes (e.g. preferred, standard, exit customers or A, B, C customers)?”, interviews will be conducted in several different companies. These companies in the engineering sector are Company A, B, C, D and E which were renamed due to confidentiality reasons. Company D has around 100 employees and has between 25.000 and 35.000 products for sale. Company E employs 6000 people worldwide and sells 200,000 different products and 25 to 30 services. Company A is the smallest company with only 13 employees and one main product for sale. Company B has 30 employees and one product for sale as well. Last but not least, Company C employs 20 people with 1 million products for sale. The interviews were held between May 3rd and May 18th, 2018. This qualitative research method will contain semi-structured interview questions which

were prepared beforehand and structured questions about market orientation by Jaworski and Kohli (n.d.). Since the interviews will be semi-structured, the interviewer can ask questions spontaneously connecting to the topic in case they are needed. The interviewer can thus have control over the pace and way an interview goes. An important factor to keep in mind is that bias can arise while conducting interviews. The interviewee might be pressured into saying something untrue because of their morale or work. Therefore, it is highly important to assure a safe environment and potentially sign a non-disclosure agreement.

Insights into current theories and research will be given in the literature review part of this thesis. Possible bias in conducting interviews, doing surveys and finding literature is discussed in the methodology part. All found results are sorted and put into relation to existing literature and a new sequence of variables will be evaluated based on effectiveness on the concept of market orientation. Stating what usefulness the new model attains will be discussed in the final conclusion.

2. LITERATURE REVIEW

2.1 B2B versus B2C customer segmentation

While B2B segmentation is more about the organizational characteristics and financial characteristics, B2C segmentation focuses more on behavioral characteristics such as attitude, personality or lifestyle (Baines et al., 2013). When doing B2B marketing, there is nearly no emotion in the purchase process since the product will be integrated or sold to a different end-consumer (Lake, 2017). In B2C marketing, it is based on a more emotional basis since customers pay for products they will use and live with. Business-to-business segmentation research is not as advanced as business-to-customer segmentation.

2.2 Theories on B2B customer segmentation

One of the theories we look at is proposed by Wind and Cardozo in 1974. The two-stage market segmentation model divides industrial markets into two stages before finding segments in a company’s customers. The first stage deals with building macrosegments based on factors of the buying situation and general organizational characteristics (Wind & Cardozo, 1974). After this first stage, the second stage is about dividing these segments into microsegments. Microsegments deal with decision-making units (DMUs) based on each individual company. Following this model in order gives managers the opportunity to screen their organization and find the perfect segments to best allocate their resources.

Another theory for segmenting B2B customers is the nested approach posed by Shapiro and Bonoma (1984). There are several criteria such as demographics or personal characteristics that are divided into different layers of the nest and companies can segment on the basis of going through the nested approach. At the end of the analysis, there are potential outcomes that describe each customer segment of a company: “no segmentation, after-the-fact-segmentation, superficial segmentation and obtuse, convoluted and disorganized segmentation” (Shapiro & Bonoma, 1984).

There are many theories on B2B customer segmentation out there. We will focus on the two described above but there are still some important ones to mention. Baines et al. (2013) developed the STP (segmentation, targeting, positioning) process. Segments should be all of these four attributes – distinct, measurable, profitable and accessible (Baines et al., 2013) to identify as a good customer segment. There are four approaches described to targeting a segment. There is the “undifferentiated approach, differentiated targeting strategy, concentrated

marketing strategy and the customized targeting strategy” (Baines et al., 2013). These different approaches help to identify which segments to target. The most crucial step in trying to form customer segments is data preparation (Laiderman, 2005). Therefore, data mining is a technique used to better understand customers of a company (Hosseini et al., 2009).

2.3 Factors of B2B customer segmentation

2.3.1 Organizational characteristics

Looking at several different research papers, one of the categories for segmenting B2B markets is organizational characteristics. These characteristics are considered to be traditional segmentation factors by Bailey et al. in 2009. Baines et al. (2013) put together a list of these factors such as location, geography, SIC code, size and more. Another factor was posed by Shapiro and Bonoma (1984), which is operating differences through for example the technology a company is using to produce its goods. The industrial sector or the referring SIC code can be used to broadly segment a company’s market as well, but it is considered to be too broad to get conclusions out of evaluations about this factor to make the company more efficient (Mudambi, 2002).

If a firm segments its customers by organizational size, one can likely see whether it is a low or heavy buyer (Baines et al., 2013). This gives the opportunity to better allocate resources and forecast demands. Other factors of organizational characteristics seem to not be highly applicable any longer since the market has changed through online applications and buying behavior on the internet. Therefore, segmenting by location is not as useful as it has been in the past (Baines et al., 2013).

2.3.2 Buyer characteristics

Other factors of B2B market segmentation are connected to buyer characteristics. These are for example attitude towards risk, relationship between buyer and seller, purchase situation etc. (Baines et al., 2013). The purchase situation is a commonly used factor to segmentation, where customers are grouped by how they buy a company’s product, for example through a straight rebuy (Shapiro & Bonoma, 1984; Mudambi, 2002; Baines et al., 2013). However, the size of the order is also a segmentation factor since the amount a person orders connects to future demand forecasts and thus resource allocation in the company (Shapiro & Bonoma, 1984). Segmentation by needs, attitudes, customer lifecycle and business type are other factors stated by Bailey et al. in 2009 that can be used to increase marketing effectiveness in for example media planning.

Knowing what your customers want and do in their businesses is needed to approximately plan the demand that could be posed by these customers. Therefore, it is advisable to have a customer relationship management system or a full database on all customers (Baines et al., 2013). Figuring out the motivation a customer has to buy one’s product potentially gives you a pattern in customers and their buying behavior. A buying behavior and thus a purchase decision by one customer might explain further buying behaviors of market segments (Hjort et al., 2013).

2.3.3 Financial characteristics

One of the most commonly used B2B segmentation factors is the profit margin. It is easy to figure out which customers spend the most in buying a company’s products and thus a prediction if they will buy again and the quantity of the purchase is easier. Factors for segmentation based on profit margin include price

sensitivity, buy class factors and value of purchases (Mudambi, 2002; Payne & Frow, 2004; Hjort et al., 2013). In a market analysis by Bailey et al. in 2009, there were four market segments and one of them was the “operational segmentation by age and wealth” (Bailey et al., 2009) which can be optimally used for strategic planning and evaluation of marketing of a company.

2.4 Market orientation

To evaluate if a company’s segmentation sequence is effective, we use the concept of market orientation. Market orientation “refers to the organization-wide generation of market intelligence, dissemination of the intelligence across departments, and organization-wide responsiveness to it” (Jaworski & Kohli, n.d.). This means that customers’ expectations change over time and companies have to adjust to these circumstances to deliver products that meet such expectations. Companies with a high market orientation collect information about customers and competitors and use this information to create approaches such as marketing-strategies (Slater & Narver, 1990). Market orientation provides a company with learning from the environment and thus changing strategies to be in their favor. This gives a company a market-driven culture. Therefore, there is an advantage in effectiveness and speed connected to opportunities and threats (Slater & Narver, n.d.). Even though a firm might be highly market oriented, the willingness to take risks may not be present.

2.5 Preferred customer

A study by Hottenstein in 1970 posed the idea of using preferred customers “to make decisions that relate to expediting” (Schiele et al., 2012). Therefore, having preferred customers might increase the speed invested in handling problems or orders of those customers. Once a company segments its customers it is inevitable that they have one or a number of preferred customers consciously or unconsciously. Since segmenting is about grouping customers that have similar needs and expectations, having preferred customers is not a strong way of segmenting as one might not be able to group preferred customers together. A supplier can either assign the preferred customer status, give a standard status or discontinue the buyer-seller relationship (Schiele et al., 2012). A company treats its preferred customers differently to less preferred customers in terms of for example response to needs or waiting times. These customers may be chosen on criteria such as “past orders or expectations of future business” (Schiele et al., 2012). This process of choosing a preferred customer relies highly on customer attractiveness. A customer is considered to be attractive if the company is more satisfied with this specific customer than with alternatives and if they have “positive expectations towards the relationship with this customer” (Schiele et al., 2012) or it depends on beliefs and expectations of a firm which can then be projected on a customer. This potentially results in a better allocation of resources towards this specific preferred customer. For example, if a preferred customer has a problem, a supplier might focus on helping this customer first and thus prioritizing them. Thibaut and Kelley (1959) said that the relationship between the expected rewards of a relation and the costs of having this association is important in determining the attractiveness of a customer. Furthermore, the preferred customer status can create innovativeness in suppliers and their pricing behavior (Schiele, Veldman & Hüttinger, 2011).

2.6 Theoretical framework

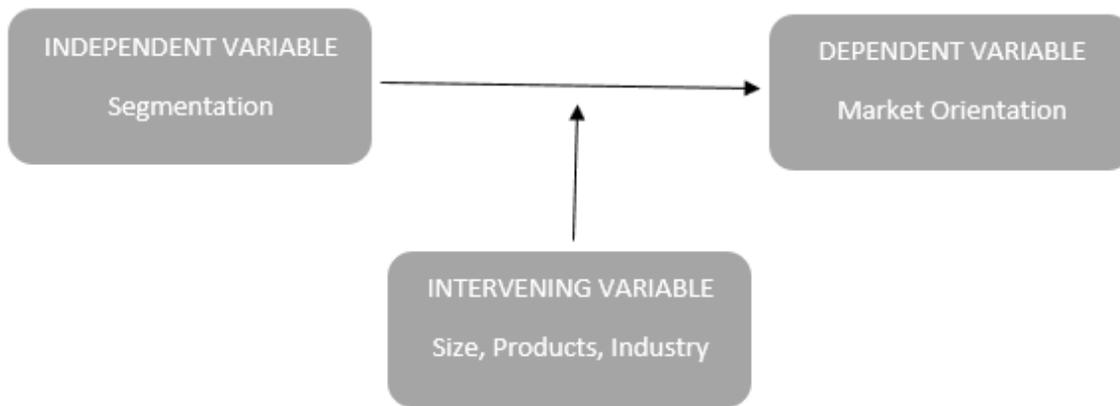


Figure 1. Analytical framework: relationship between “segmentation” and “market orientation” and the intervening variables.

The framework above shows the relationship between the independent variable “segmentation” and the dependent variable “market orientation” with the possible intervening variables “size”, “products” and “industry”. This bachelor thesis believes that there is a positive relationship between “segmentation” and “market orientation”. An independent variable is adjusted to evaluate how the dependent variable changes in relation to the given circumstances (Helmenstine, 2017). There are potential intervening variables such as size, industry and products that can influence the relationship slightly but not to the extent that one can say that the relationship will not be positive anymore. This thesis focuses fully on the relationship between segmentation and market orientation and further research can be done on the potential intervening variables.

3. METHODOLOGY

3.1 Interviews

Five interviews were conducted including companies located in Germany and the Netherlands. This qualitative research took place between the 3rd and 18th of May at Company B, Company C, Company D, Company E in Germany and Company A in the Netherlands. The companies are kept anonymous due to potential confidential information gathered in the surveys and interviews. This purposive sample of five companies from the engineering sector in relatively close proximity, can be considered small. This might pose a threat of the outcomes to be universally applicable. The interviews were done with company employees from either the marketing department or with a CEO. Therefore, the gathered information should be correct and according to what the thesis is about. Questions such as “Does your company use a method and criteria to segment a market?”, “How often does your company engage in market segmentation?” and “Do you have an actual written down classification system for customers?” were asked to find out information connected to customer segmentation and preferred customers. These are empirical open-ended questions. Open-ended questions have the advantage of getting more specific answers that might pose new insights on topics. A difficulty is that open questions are harder to evaluate because they have to be categorized. The interviews can be considered semi-structured since questions have been prepared beforehand but further elaborations and questions for further information can be posed.

Important factors in conducting interviews are validity and reliability. Something is valid if it measures what it is supposed to measure, and it is reliable if the outcomes stay the same over time (statisticshowto.com, n.d.). There are potential threats to validity such as personal reactivity, social desirability and procedural reactivity. In the case of personal reactivity, the

interviewee answers questions based on the interviewer’s characteristics. As I am the interviewer and the daughter of one of their partners or customers, they might answer in my favor. The problem of social desirability might be present since every company knows about segmentation and how they should create strategies based on this subject themselves but some of them do not follow the guidelines but might say so to look better. Procedural reactivity is about changing answers because the interviewee knows they are being interviewed (Williamson, 2016). The reliability is influenced by wording of questions and potentially the mood of the interviewer. There were no test-retest interviews, so reliability cannot fully be measured. Furthermore, confidentiality might be a problem since some of the interview questions ask about a company’s strategy which could potentially be a secret. To eliminate this threat, a non-disclosure agreement was offered to the companies. Only one of them took the offer.

3.2 Surveys

Surveys were conducted including five companies that were also doing the interviews. The surveys about market orientation were built in a Likert-scale style and prepared beforehand through an already established format by Jaworski and Kohli. Closed questions such as “If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.”, “When something important happens to a major customer or market, the whole business unit knows about it in a short period.”, “When we find that customers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerted efforts to do so.” and “For one reason or another we tend to ignore changes in our customers’ product or service needs.” are asked. The answers ranged from strongly disagree over disagree, to neutral, agree and strongly agree. To analyze the survey outcomes, a summated rating scale analysis is done. This is further explained in the results part down below. As it is important in doing interviews, validity and reliability is also important in conducting surveys. Another threat to validity than the ones already described above is acquiescence. Acquiescence is the problem that respondents always say yes. This can be eliminated by including inverse questions in a survey. This is included in the Jaworski and Kohli survey.

3.3 Literature

Literature on B2B customer segmentation, market orientation and preferred customers was found and analyzed for information about the subject. Many researchers such as Bailey (2009), Baines (2013), Schiele (2012) or Hjort et al. (2013) did research on these subjects which can be found in the literature review part of this paper.

4. RESULTS

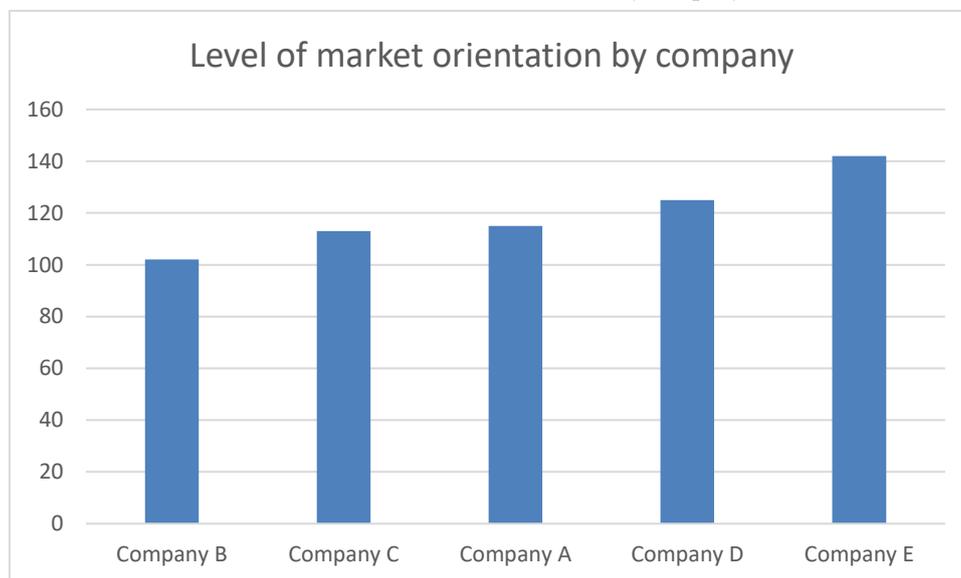
4.1 Market orientation

Jaworski and Kohli (1993) prepared a Likert-scale to measure a company's market orientation. Using 32 questions out of the sample posed by Jaworski and Kohli, the survey was given to the interviewed companies to fill out and figure out the level of market orientation compared to their segmentation strategies. Statements such as "We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services." and "We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers." (Jaworski & Kohli, 1993) are used as items for answering a scale from strongly disagree over disagree, neutral and agree to strongly agree. In this thesis it is believed that there is a positive relationship between market orientation and customer segmentation. This means that a company using more complex variables and a higher number of variables has a higher market orientation and the other way around. Some of the statements in the survey such as "We are slow to detect changes in our customers' product preferences."

have been reversed to avoid answer bias (Jaworski & Kohli, 1993). To evaluate the survey outcomes, the statements will be rated based on a summated rating scale. There are 32 statements in total in the survey with five possible answers to pick from. Therefore, the possible score is between 32 and 160. Firstly, a survey by the first company is checked and all answers are translated into numbers that can later be added together. Strongly disagree translates to the number one, disagree to two, neutral to three, agree to four and strongly agree to five. In case of inverse questions, the scores are turned around meaning one to five corresponds to strongly agree, agree, neutral, disagree and strongly disagree respectively.

Summing up the outcomes for Company C, a total of 113 can be calculated through the answers $5+1+3+5+3+1+5+1+4+4+2+5+4+3+4+3+5+3+4+1+5+1+1+2+5+5+4+5+5+4+5+5$ given in the survey. Company B has a score of 102. Company A scores 115, Company D got 125 and Company E scores 142 overall.

Table 1. Level of market orientation by company



Seeing as the highest score to reach is 160, the rating from best market orientation to worst market orientation is Company E, Company D, Company A, Company C and Company B respectively. Now the interviews on customer segmentation can be evaluated and put into relation with the outcomes of this survey by Jaworski and Kohli.

4.2 Segmentation

4.2.1 Company A

Company A is the smallest company with 13 employees and one product that can be specialized (see Appendix 9.1.1, p. 9). Just like Company C and Company B, Company A's marketing is integrated into another department. They begin their segmentation process by dividing their customers in three bigger groups – manufacturing customers, dealer customers and end consumers. Then demographical aspects are taken into consideration. Customers from regions in the Netherlands and Germany are different to customers outside this region in terms of checking if they are able to pay for the product. The segmentation process also depends on the relationship between the companies. Old customers will be treated with more

reliability for example they will not be further checked if they are able to pay whereas newer customers will be screened more often. Company size is another criterion for segmentation at Company A. Therefore, their segmentation sequence is sector – branch – personal relationship – length of relationship – demographics – ability to pay. When asked about having a preferred customer, the company's CEO answered that they have to take every customer seriously (see Appendix 9.1.1 p. 11).

4.2.2 Company B

With 30 employees and only one product that can be specialized based on customers' preferences, Company B integrates marketing into a job connected to the sales force. Company B starts segmenting their markets by personal experience and relationships. It is important for them to segment customers into groups of pleasant versus critical customers as well as formal and informal customers (see Appendix 9.2.1 p.14). Then the prestige a customer provides Company B with is important. Prestige is determined by the amount of people knowing about the customer and how often the product can be seen on TV for example during world cups. Having their product in famous and big ice rinks is more important than having it in an unknown private rink. The

last important criterion of customer segmentation in this company is dividing the customers into groups of customers with special requests for the product and customers that want the regular machine. Company B's segmentation sequence is thus personal relationship – length of relationship – prestige – company size – special requests – sector – branch.

Company B calls customers top-customers and less interesting customers in mind but these names are not stated anywhere else. They give discounts on their products based on quantity and their personal feeling and mood of the day (see Appendix 9.2.1 p.14). It all deals with experiences the company has made with the customers. If there is a customer that has been there for 10 years buying several machines, a discount or other support in terms of for example maintenance will be granted more easily. If a customer gets the status of a preferred customer, the company will put more importance on dealing with problems that might occur within the machine or offers and will increase the speed of work.

4.2.3 Company C

Company C located in Germany employs 20 workers and has around one million products for sale. There is no actual marketing department located inside the company but there is one person working on creating new marketing strategies for the firm. While conducting the interview with the personal assistant of one of the CEOs, information on how the company segments their customers was revealed. Company C starts their segmentation by filling out a form per customer stating their sector, branch, what they are doing as a company, number of employees and important features such as price sensitivity or partnerships (see Appendix 9.3.1 p.17). The sector is subdivided into private, industry, trade, commerce, municipality and service provider. When stating the branch, there is a classification system in Germany by the Statistisches Bundesamt showing all branches a company can work in. Furthermore, profit is another segmentation criterion that is not stated on the form but will be considered in their marketing strategies and thus helps with the preferred customer question. Their segmentation sequence is thus sector – branch – company size – important features – profit – special requests.

An ABC-analysis is used to divide customers into groups of being very important (A), important (B) and less important (C). Preferred customers of Company C might get a bonus in case they ask for it which then will be integrated into the price of a product to make sure the company is still making profit.

4.2.4 Company D

Company D employs around 100 workers and has approximately 35.000 products for sale. The company includes a marketing department working on segmentation and other marketing strategies. Their first priority is making profit (see Appendix 9.4.1 p.21). They are market leader in the hydraulic niche of their

market and thus focus their strategies on gaining profit. One criterion they segment after is what the customers need – mobile hydraulics or stationary hydraulics. Then the customers are divided into those that want a solution from the firm versus the ones that only want a product. Company D presents the option for customers to ask for a solution in case they have a problem and they try to solve it with their products and they have the option to only sell products on their own. Furthermore, segmentation criteria such as branch, company size, distribution channels and regional aspects are taken into consideration. Their segmentation sequence is thus profit – sector – branch – special requests – company size – distribution channel – demographics – length of relationship.

Company D has preferred customers based on profit. They have several bonuses and events for those customers. Preferred customers will be visited more frequently, and their problems will be prioritized.

4.2.5 Company E

Having over 6000 employees, 200.000 products and 25 to 30 services, Company E is the largest company out of this sample with an existing marketing department. Company E starts by grouping customers together that operate in the same branch such as car groups, truck shops, paint shops, chain stores, private customers and retailers (see Appendix 9.5.1 p.25). Then customers are segmented by the profit they make from selling items to each customer and an ABC-analysis is used to further rank the customers. Company E's segmentation sequence is thus sector – branch – profit.

Company E rates the potential a new customer might have in terms of growth and thus in terms of buying more products from them over time and connects this to the profit they could gain from each customer. They also look at their competitors and see where and how they could try to make a better offer to gain these potentially new customers. All customers are organized in categories such as preferred customer, top-customer, growth-customer, standard-customer and less interesting customer. Preferred customers get exclusive and inclusive gifts and bonuses and there are events such as cruises to even further increase the buyer-seller relationship (see Appendix 9.5.1 p.26).

Overall after evaluating all the interviews, 12 different segmentation criteria were found. These criteria are sector, branch, company size, important features, profit, personal relationship, prestige, special requests, demographics, ability to pay, length of relationship and distribution channel. The table below shows each company and what segmentation criteria they use.

Table 2. Companies and their segmentation criteria

	Company A	Company B	Company C	Company D	Company E
Sector	X	X	X	X	X
Branch	X	X	X	X	X
Company size		X	X	X	
Important features			X		
Profit			X	X	X

Personal relationship	X	X			
Prestige		X			
Special requests		X	X	X	
Demographics	X			X	
Ability to pay	X				
Length of relationship	X	X		X	
Distribution channel				X	

5. DISCUSSION

Finding a sequence of segmentation criteria that further increases a company's market orientation has not been fully discussed or found in former literature. That is why this thesis tries to bring more light into the situation of business-to-business customer segmentation in relation to market orientation.

To answer the research question "Which sequence of important variables can business-to-business companies use to segment their customers and thus increase their level of market orientation?" we will have a look back to the results section. Looking at table 2 again, we can put it in relation to the outcomes of the market orientation survey. Since the higher the level of market orientation, the better the customer segmentation, we can say that Company E with a market orientation level of 142 is the most likely to have a better customer segmentation, followed by Company D, Company A, Company C and then Company B. All companies segment based on branch and sector. Since Company E has only three segmentation criteria – sector, branch and profit (see Appendix 9.5.1 p.25), and profit was only stated by three of the five companies, sector and branch will be the first criteria to start the segmentation sequence with. Profit follows the two criteria because it is done by Company E with the highest market orientation and as well as done by Company D and Company C. With these three criteria Company E segments their markets but other criteria by different companies were stated. The company with the next highest level of market orientation is Company D with 125. The criterion of length of relationship between buyer and seller was given three times by Company D, Company A and Company B. Therefore, the length of relationship is on fourth place before company size and special requests on products because Company A as third place in level of market orientation only stated using length of relationship. Following the length of relationship are thus company size and special requests on products used by Company D, Company C and Company B. Company D then uses demographics as a segmentation criterion as well as Company A. The sequence ends with the criterion of personal relationship which is used by two of the five companies – Company A and Company B. Other criteria given in the interviews such as distribution channel, ability to pay, prestige and important features have been left out due to only being used by one of the sampled companies.

Therefore, the segmentation sequence is as follows: sector – branch – profit – length of relationship – company size – special requests – demographics – personal relationship.

To answer the sub question of "How do firms differentiate their customers into preferential treatment classes?", we also take a look back at the results section of this thesis. The most important factor to differentiate customers into treatment classes is the personal relationship and how long the relationship exists (see Appendix 9.1.1 p.10). In case one wants to create ABC customer

tables, it is not easy to figure out what criteria to base the results on. For example, if one says an A-customer has a profit of 1.5 million at the moment and a C-customer has only 500.000, one does not know the potential a company has. The C-customer might have a potential of 10 million. One either has to evaluate the treatment classes constantly or try to find criteria that works and does not change in the long term. Another factor for differentiation is profit and potential of customers not in the case of an ABC-analysis but directly (see Appendix 9.5.1 p.25). In this case, the company with the highest profit at the moment and the highest potential in the future is considered to be the preferred customer. To follow up on this sub question, preferential treatment of customers mostly results in companies prioritizing problems and tasks a customer gives them and speeding up their processes and importance of dealing with these problems. There are also bonuses, events, gifts and higher rates of visits as potential outcomes of being a preferred customer.

Even though Company E scored 142 on the market orientation survey, they only use three different criteria for segmenting their customers. One would think that being a company of that size with over 6000 employees and a well-established marketing department, they would have a more complex segmentation strategy in terms of having a higher number of criteria or using an already existing model for customer segmentation. The small number of criteria might be due to the amount of companies they have around the globe. Every service center creates their own marketing strategies and has their own region of customers that they focus on. Therefore, the whole customer base of Company E is divided into several different smaller groups. Having more than these three criteria might not be valuable for the company since they already established a well-functioning marketing strategy with these segmentation criteria focused on their market. It is significant for each company to evaluate their markets and see if a small number of criteria is enough or if they need to further divide the markets to efficiently allocate their resources.

Two out of five companies have one product for sale. Seeing as they do not segment their markets by looking at the profit they make from customers, the question arises if there is a correlation between the number of products a company has for sale and the relationship between segmentation and market orientation. Company A and Company B both focus more on personal relationships than on profit which might be due to their products being more of a niche product and focusing more of a small market. Most of the customers would only buy one product at a time and therefore ensuring that they would potentially buy the product again through a good personal relationship is better than focusing on a criterion such as profit.

There is a wide range of segmentation criteria put together in a figure by Wind and Thomas (1994). Seeing as there are so many different criteria, the question arises why so little characteristics

are actually used by a company to segment their markets. This might be due to companies not knowing about all these criteria and not thinking as far as to search literature for this topic. Not all criteria fit to all companies there are around the world. Some companies might not think that education of an individual in a company matters as a segmentation criterion.

All the interviewed companies segment based on sector and branch. This is because segmenting based on sector and branch is the easiest to start one's segmentation process due to it only needing broad information without actually having to visit the customer (Shapiro & Bonoma, 1984). It gives a good baseline to start a segmentation process, but other more detailed criteria should be added.

None of the companies uses an already existing model for segmentation. Even one of the companies did not know segmentation processes existed. Having a look at the already existing models of segmentation can be a good start to finding a segmentation sequence that works for a company since it gives a good idea on how to start.

Connecting the outcome of this thesis to models and theories of Shapiro and Bonoma and Wind and Cardozo, one can see that there are similarities but as a whole the new sequence cannot be completely related to the former models. The criteria of the new sequence branch, sector, company size and demographics belong to Shapiro and Bonoma's demographics nest. Furthermore, length of relationship and personal relationship belongs to personal characteristics and thus in the inner most nest. Profit connects to Shapiro's situational factors and special requests belongs to purchasing approach. Since the sequence is completely mixing up what Shapiro and Bonoma called the innermost to the outermost nests, one can only relate the stated criteria but not the sequence of the two models. Wind and Cardozo macro and micro segments can also only relate to the new sequence to some extent. Criteria such as demographics belong to the macro segment while personal relationship belongs to the micro segment. Macro and micro factors of the new sequence are mixed up and can therefore not be fully related to the model of Wind and Cardozo.

Looking back at the literature review, there is a distinction between organizational characteristics, buyer characteristics and financial characteristics. All of the stated criteria from the interviews can be related to one of the categories. Even though profit is one of the most used criteria in the literature, only three out of five companies highly focus on profit as one segmentation criterion.

A possible weakness of this study is the sample in terms of size, region and connection to one company. Since the sample size of this study is five, the reliability of the research producing consistent results might be biased. There might be a possibility that all companies did mistakes in talking about segmentation which would then result in wrongful outcomes of the study. All interviewed companies are located in Germany, with one having their second base in the Netherlands. This might also result in biased outcomes since there might be a chance that German companies deal with segmentation differently than other countries. The five companies have one company in common which is Company B. They all deliver parts to this company and thus might all work in a similar way which gives one sided outcomes. Therefore, a limitation might be the question of the study being universally applicable. With a sample of companies from the same region, one cannot be sure that the results can be applied to companies in completely different countries with different economic statuses such as Nigeria or Ghana.

Another weakness might be the preparation of the interview partners. All the interview partners knew the questions

beforehand and had time to prepare themselves but not all of them knew exactly what segmentation is or knew about all the criteria the company actually uses for segmentation either because it was not their region of business or because they simply forgot about criteria.

There are some recommendations that could be adopted by companies in the future relating to segmentation. Companies should be more aware of the topic of customer segmentation because it is really helpful to understand customer behavior and it makes it easier to create marketing strategies based on those findings. Small companies that mostly get their customers through mouth-to-mouth marketing should think about segmentation strategies as this might help the company's growth in the future. Even big companies with marketing departments should think about segmentation strategies because it will help dividing groups where different marketing strategies are needed to efficiently allocate the resources of the company.

6. CONCLUSION

All in all, one can say that the segmentation sequence of sector – branch – profit – length of relationship – company size – special requests – demographics – personal relationship based on the outcomes of the market orientation survey and the segmentation interviews can be used by companies to efficiently allocate their resources and increase their level of market orientation. Most of the companies either do not know about segmentation or do not use an already existing model which would support the marketing of a company. The easiest criteria to segment a company's market is branch and sector since it does not include the need to fully know the company and having to visit each firm to get to know a branch or sector. A possible new research question for further research might be "Does the number of products a company has for sale influence the segmentation strategies of a company?". Another new research could include checking the intervening variables industry, products and size in the segmentation and market orientation relationship.

7. ACKNOWLEDGMENTS

To my father Thomas for providing me with contacts to several companies, supporting my every decision, letting me use his office facilities whenever I needed them and for always having my back.

I am very appreciative to my professors at the University of Twente for helping me on my way to successfully finish my bachelor's degree and a special thank you to Holger Schiele and Raymond Loohuis for their support and assistance in the research of my thesis.

A special gratitude goes to all the company bosses to let me come to their offices and see how they work and manufacture their products as well as giving me an idea of how companies in this branch operate. Furthermore, I want to also thank all the employees I talked to for taking time in supporting my work.

And last but not least, I am grateful to my family members and friends especially one who encouraged me and provided me with moral support during the time writing my bachelor thesis.

Thank you to everyone for all your time and encouragement.

Lea Möllering

University of Twente

8. REFERENCES

- Bailey, C., Baines, P. R., Wilson, H. & Clark, M. (2009, April 9). *Segmentation and Customer Insight in Contemporary Services Marketing Practice: Why Grouping Customers is No Longer Enough*. Journal of Marketing Management, Volume 25, Issue 3 & 4

- April 2009, Pages 227-252. Retrieved from: https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/6435/Segmentation_and_customer_insight.pdf?sequence=1 (on March 30, 2018)
- Baines, P., Fill, C., & Page, K. (2013). *Essentials of marketing*. Oxford University Press. (pp. 182-194)
 - Helmenstine, A., Ph.D. (2017, July 17), *What Is a Variable in Science?*, ThoughtCo. Retrieved from: thoughtco.com/understanding-variables-in-science-609060. (on 2nd December 2017).
 - Hjort, K., Lantz, B., Ericsson, D. & Gattorna, J. (2013, March 18). *Customer segmentation based on buying and returning behaviour*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management Vol. 43 No. 10, 2013 pp. 852-865. Retrieved from: [http://www.gattornaalignment.com/pdf/Hjort,%20Lantz,%20Ericsson,%20Gattorna%20\(2013\).pdf](http://www.gattornaalignment.com/pdf/Hjort,%20Lantz,%20Ericsson,%20Gattorna%20(2013).pdf) (on March 30, 2018)
 - Hosseini, S. M. S., Maleki, A. & Gholamian, M. R. (2009). *Cluster analysis using data mining approach to develop CRM methodology to assess the customer loyalty*. Elsevier Ltd. Retrieved from: <https://fardapaper.ir/mohavaha/uploads/2017/11/Cluster-analysis-using-data-mining.pdf> (on March 30, 2018)
 - Jaworski, B. J., Kohli, A. K. (1993). *Market Orientation: Antecedents and Consequences*. Retrieved from: <http://neumann.hec.ca/pages/corinne.berneman/models/jaworski.pdf> (on April 10, 2018)
 - Laiderman, J. (2005, September 2). *A structured approach to B2B segmentation*. Database Marketing & Customer Strategy Management Vol. 13, 1, 64–75. Retrieved from: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.dbm.3240279.pdf> (on March 30, 2018)
 - Lake, L. (2017, November 19). *Understanding the Differences Between B2B and B2C Marketing*. Retrieved from: <https://www.thebalance.com/b2b-vs-b2c-marketing-2295828> (on April 5, 2018)
 - Mudambi, S. M. (2002, September). *Branding Importance in Business-to-Business Markets: Three Buyer Clusters*. Industrial Marketing Management. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Susan_Mudambi/publication/247070565_Branding_Importance_in_Business-to-Business_Markets_Three_Buyer_Clusters/links/59f344f0a6fdcc075ec33b23/Branding-Importance-in-Business-to-Business-Markets-Three-Buyer-Clusters.pdf (on March 30, 2018)
 - Payne, A., Frow, P. (2004, February 18). *The role of multichannel integration in customer relationship management*. Industrial Marketing Management 33 (2004) 527 – 538. Retrieved from: <https://pdfs.semanticscholar.org/e534/9135a438206a6929fb691abb9f2c69f400f5.pdf> (on March 30, 2018)
 - Schiele, H., Calvi, R., Gibbert, M. (2012). *Customer attractiveness, supplier satisfaction and preferred customer status: Introduction, definitions and an overarching framework*. Retrieved from: https://ac.els-cdn.com/S0019850112001733/1-s2.0-S0019850112001733-main.pdf?_tid=0f7e17bc-cef2-4916-8d4b-40af3f06f929&acdnat=1523529980_705503466078bc1855da80a6e030b77f (on April 12, 2018)
 - Schiele, H., Veldman, J., Huttinger, L., & Hüttinger, L. (2011). *Supplier innovativeness and supplier pricing: The role of preferred customer status*. International journal of innovation management, 15(1), 1-27.
 - Shapiro, B. P., Bonoma, T. V. (1984, May). *How to Segment Industrial Markets*. Harvard Business Review. Retrieved from: <https://hbr.org/1984/05/how-to-segment-industrial-markets> (on March 30, 2018).
 - Slater, S. F., Narver, J. C. (1990, October). *The Effect of a Market Orientation on Business Profitability*. Journal of Marketing. Retrieved from: <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/narver%20and%20slatter.pdf> (on May 28, 2018).
 - Statisticshowto.com (n.d.). *Reliability and Validity in Research: Definitions, Examples*. Retrieved from: <http://www.statisticshowto.com/reliability-validity-definitions-examples/> (on April 18, 2018).
 - Williamson, G. (2016, February 28). *Reactive Effect*. SLTinfo. Retrieved from: <https://www.sltinfo.com/reactive-effect/> (on June 2, 2018).
 - Wind, Y., Cardozo, R. (1974). *INDUSTRIAL MARKET SEGMENTATION*. Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam. Industrial Marketing Management, 3 (1974) 153-166.

9. APPENDICES

9.1 Company A

9.1.1 Interview Company A

I: Gut, dann stelle ich erstmal generelle Fragen, weil mir aufgefallen ist das Websites von Firmen manchmal nicht auf dem neusten Stand sind.

B: Ja.

I: Wie lange gibt es denn die Firma schon?

B: Seit, kommt drauf an wie man das betrachtet, der damalige Inhaber hat 1978 angefangen.

I: Okay. Wie viele Mitarbeiter gibt es?

B: Im Moment, wenn du nur von Company A redest, 13.

I: Und welche Abteilungen gibt es in der Firma?

B: Verkauf, Einkauf, Logistik, Produktion, Technik, Entwicklung, Buchhaltung,

I: Und aus wie vielen Leuten besteht das Management?

B: Zwei.

I: Okay. Und aus wie vielen verschiedenen Produkten beziehungsweise Dienstleistungen bieten Sie an?

B: Das ist unterschiedlich, hauptsächlich entwickeln wir die Steuerungen für Elektrofahrzeuge. Das ist unser Hauptprodukt.

I: Und die werden dann spezielle auf Kunden angepasst?

B: Ja. Wir bauen eine Standard Hardware und die Software passen wir auf kundenspezifische Wünsche an. Das ist der

eigentliche Grund weswegen wir existieren, da wir alles kundenspezifisch anpassen. Wir bauen ein Produkt was breit einschätzbar ist, nicht das aller günstigste oder die aller günstigste Bauart, aber was breit einschätzbar ist so dass wir viele Möglichkeiten haben die Sachen anzupassen für die Kunden. Das ist eigentlich auch unsere Stärke.

I: Gut, dann die Fragen zur Kundensegmentierung. Was ist denn Ihr Startpunkt, wenn es um Segmentierung geht?

B: Wir unterscheiden in drei Kundengruppen. Der erste ist der Herstellerkunde, die die etwas produzieren und die Maschinen bauen natürlich. Dann haben wir die Händlerkunden, die machen Service und Wartungen und brauchen Ersatzteile. Und zum Schluss haben wir noch Endverbraucher, aber die beliefern wir eigentlich nicht. Weil die Endverbraucher sind die Kunden von unseren Kunden und da gehen wir eigentlich nicht dran. Wir trennen das auch ganz einfach. Die Kunden sind immer mit einer Artikelnummer gekennzeichnet und dadurch können wir am Telefon ganz einfach rausfinden was für ein Kundenprodukt das ist und was der Anrufer für ein Produkt braucht. Dann können wir sofort sagen das wir seinen Händler kontaktieren. So trennen wir das. Und wenn die ein Standardprodukt haben wollen, dann verkaufen wir das auch oft aber meistens nicht an Endverbraucher oder die müssen selber was Spezielles bauen. Dann würden wir das im Preis unterscheiden. Da hat man meistens viele Rückfragen und Service was alles bezahlt werden muss was wir im Preis regeln. Aber das kommt selten vor, meistens ist es ein Händlerkunde oder Herstellerkunde.

I: Was gibt es noch für Kriterien, die Sie benutzen um ihre Märkte zu segmentieren? Geht das zum Beispiel durch den Standort oder die Region?

B: Das machen wir so bei dem Außenprodukt, das haben wir durch die Region begrenzt. Da wir durch das vorherige Produkt, wo wir die Steuern und Lizenzen gekriegt haben wurde in England gebaut, da ist die Vereinbarung das wir den Weltmarkt bedienen und eigene Gebiete wie den Deutschsprachigen und Holland sowie Belgien bedienen. Und mit dem neuen Produkt bedienen wir einfach wieder den Weltmarkt, soweit wir da selber drüber entscheiden. Das Produkt wird jetzt in China bei einem Partner produziert, da haben wir einen anderen Deal, da liefern wir die Technologie und die liefern uns die Produkte gegen einen Kostpreis. Das ist momentan die Abmachung. Da kommunizieren wir mit dem Partner in China wer wo liefert. Da habe ich jetzt zum Beispiel Anfragen aus Korea und Holland und die bedienen wir dann direkt.

I: Werden die Firmen vorher durchleuchtet ob man die als Kunde haben möchte oder werden einfach alle Kunden genommen?

B: Im Prinzip nehmen wir alle Kunden. Wir unterscheiden nur oben die zahlungsfähig sind und das prüfen wir. Auslandskunden müssen in der Regel immer im Voraus bezahlen. Wenn es dann gut läuft und das Geschäft läuft und man den Leuten vertrauen kann, die auch auf Rechnung kaufen.

I: Sie haben gerade gesagt, dass wenn man die Kunden schon kennt, dass das dann eine andere Beziehung ist wie zu anderen Kunden und das diese dann auch auf Rechnung bezahlen dürfen. Also segmentieren Sie Kunden auch nach Beziehung?

B: Ja.

I: Die wichtigsten Kriterien würden Sie sagen, sind also das Sie nach Herstellung, Händler und Endverbraucher segmentieren?

B: Ja. Langfristige Kunden, die wir schon seit Jahren beliefern, davon haben wir einige und für solche Kunden berechnen wir meistens auch keine Entwicklungskosten. Wie zum Beispiel neue Maschinenentwicklung wo wir viel Software schreiben und da wissen wir schon das da was dabei rumkommt. Sowas ist für die Kundenbeziehung sehr wichtig. Dabei unterscheiden wir uns gegenüber dem Wettbewerb die alles immer belasten. Das machen wir nicht, wir liefern dann einen Service. Service ist für uns sehr wichtig, nicht nur wenn es ein Problem gibt, das ist dann natürlich auch wichtig, aber genauso das wir den Service bei Neuentwicklung, weil dabei sind die Entwicklungskosten für uns. So unterschieden wir dann auch. Wenn es kleinere Kunden oder neuere Kunden betrifft dann belasten wir oft so Veränderungen immer durch. Dann liegt es bei dem Kunden es zu entscheiden ob es ihm Wert ist das Geld zu investieren. Wir betreiben das nicht mit ungefähr 75€ pro Stunde, wir kalkulieren das und geben dann dem Kunden einen Festbetrag für die Änderung, das kostet sehr viel. Die Kunden Begutachten das, wir machen die Änderung und dann bezahlen die uns das. Wie viel die dann nachher kaufen ist vom Kunden abhängig. Die Kosten und Ressourcen sind für uns abgedeckt, dass wir nicht unsere Ressourcen für umsonst einsetzen. Das kam früher in der Vergangenheit häufig vor. Dann müsste ich vorher überlegen ob es das Wert ist oder nicht und jetzt liegt das Problem beim Kunden, so belasten wir uns nicht selbst. Eine Ausnahme ist ein Kunde in Enschede, der größte im Moment, die produzieren fernbediente Flugzeugschleppen und die bezahlen uns für jede Stunde aber die haben eine anderes Modelle. Das ist eine kleine Firma und die geben eigentlich alles raus an Drittfirmen und kaufen dadurch eigentlich nicht selber bei uns. Nur wenn es ein Problem gibt oder eine Änderung an einem Produkt oder eine Entwicklung dann müssen die uns dafür bezahlen. Dann belassen wir diesen Festpreis mit 75€ pro Stunde.

I: Segmentieren Sie Kunden auch nach Umsatz?

B: Ja eigentlich schon. Aber nicht knallhart. Ich denke an die persönliche Beziehung und wie lange wir schon Geschäfte machen, weil das bei uns die Nummer eins ist. Aber ich habe auch kleinere Kunden, denen wir immer helfen, die uns aber auch helfen. So wie jetzt zum Beispiel wo wir ein neues Produkt entwickelt haben. Weil vor ein paar Jahren war das Produkt noch nicht fertig und es gab mit der Software einige Probleme und dabei haben uns ein paar ausgewählte Kunden, die ich gut kenne, bei denen ich weiß das die dabei was leisten können, uns dabei geholfen dadurch, dass wir das Produkt testen konnten damit wir es bei anderen Kunden auch wieder zuverlässig einsetzen können.

I: Dann nehme ich an, dass Sie kein bereits vorhandenes Modell zur Segmentierung benutzen?

B: Ich mache das eher nach Gefühl ehrlich gesagt. Wenn wir spüren das wir was leisten müssen um das Geschäft zu unterstützen dann tun wir das und bleiben dabei flexibel.

I: Wie oft erneuern Sie ihre Marktsegmentierung? Ist das ein konstanter Vorgang, der immer geändert wird, wenn es sein muss?

B: Nein das ist nicht so knallhart. Eigentlich machen wir das schon Jahre so. Das einzige was sich geändert hat ist, dass wir früher schon immer ein Preismodell gehabt haben für Hersteller, Händler und Endverbraucher, aber bei Endverbrauchern kann man das vergessen. Der Preis ist einfach nur im System falsch benotet. Das sind dann Aufnahmen. Aber heute machen wir das

mehr auf Menge und Umsatz basierend. Das hat sich geändert. Vorher wenn du ein Hersteller warst hast du deine Maschinen gebaut, egal ob Eine oder 100 pro Jahr, du hast immer den Herstellerpreis dafür bekommen. Das ist heute nicht mehr so, da bekommst du einen Preis mehr auf Stückzahlbasis und dadurch dann auch durch Umsatz.

I: Dann kommen wir da gleich nochmal drauf zurück. Haben Sie ein Einteilungssystem für Ihre Kunden? Benennen Sie Ihre Kunden nach einer ABC-Analyse?

B: Nein nur vom Gefühl. Wenn wir zwei Probleme gleichzeitig haben und ich entscheiden muss welchem Kunden wir zuerst helfen, helfen wir dem besten Kunden als erstes natürlich. Wir versuchen beiden natürlich schnell zu helfen, aber wenn man wählen muss, muss man wählen. Oder wenn vielleicht das finanzielle Risiko für einen Kunden größer ist oder es ein riesiges Problem gibt dann muss man das sofort lösen, dann wird für den Moment auch alles andere fallengelassen.

I: Sie haben jetzt eben davon geredet, dass es manche richtig guten Kunden gibt. Wie beeinflusst denn dieser Status ihr Verhalten diesem Kunden gegenüber? Gibt es da einen Bonus?

B: Unser Verhalten nicht, wir nehmen jeden Kunden ernst. Da achte ich drauf. Da ist nur ein Unterschied wie das weiter finanzielle abgewickelt wird.

I: Gibt es einen Bonus, wenn man mehr Produkte bestellt?

B: Für wen?

I: Den Kunden.

B: Nein. Nur wenn auf einmal die Stückzahl riesig hoch geht muss man die Preise anpassen, aber ich denke das ist normal. Das kann man gut auf einer A-Kurve beschreiben. Der Preis für ein Stück ist eher höher als bei 1000 Stück, da wird der Preis dann geringfügig weniger. Meist wird vollautomatisch produziert und es ist wenig Handarbeit. Eine Steuerung ist zum Beispiel 10-15 Minuten Handarbeit und das passiert heutzutage in China, weil es dort günstiger ist.

9.1.2 Survey Company A

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Neutral	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Wir treffen uns mit Kunden mindestens einmal im Jahr um herauszufinden welche Produkte oder Dienstleistungen diese in Zukunft gebrauchen könnten.			x		
Mitarbeiter unserer Fertigungsabteil				x	

ung interagieren direkt mit Kunden um herauszufinden, wie man Sie besser bedienen kann.					
Wir führen eigene Marktrecherchen durch.				x	
Veränderungen in Produktinteressen unserer Kunden werden spät erkannt.		x			
Wir führen mindestens einmal im Jahr Befragungen an unsere Kunden durch, um die Qualität unserer Produkte festzustellen.		x			
Wir führen oft Gespräche mit Einzelhändlern, Vertriebspersonen und anderen Personen, die die Kunden am besten beeinflussen können.				x	
Wir sammeln Informationen zu unserer Industrie durch informelle Tätigkeiten (z.B. Mittagessen mit Freunden aus der Industrie, Gespräche mit Händlern, ...).				x	
In unserer Firma wird Wissen über Konkurrenten unabhängig von unserer Abteilung in anderen Abteilungen erworben.				x	

Wir erkennen fundamentale Veränderungen in unserer Industrie (z.B. über Konkurrenz, Technologie, Rechtsverordnungen, ...) nicht frühzeitig genug.		x			
Wir prüfen in regelmäßigen Abständen die potenziellen Folgen von Veränderungen, die das Umfeld (z.B. durch Rechtsverordnungen) unserer Firma auf Kunden hat.			x		
Viele unserer informellen Gesprächsthemen beziehen sich auf Strategien und Taktiken unserer Konkurrenz.				x	
Wir haben mindestens einmal vierteljährlich Meetings mit Mitarbeitern aus anderen Abteilungen um Markttrends und Entwicklungen zu besprechen.			x		
Mitarbeiter der Marketingabteilung setzen sich mit anderen Abteilungen zusammen um über potenzielle zukünftige Kundenbedürfnisse zu sprechen.				x	
Unsere Firma leitet Dokumente (z.B. Artikel, Zeitungsberichte				x	

, ...) über unsere Kunden periodisch an andere Abteilungen bzw. Mitarbeiter weiter.					
Wenn etwas Wichtiges bei einem großen Kunden oder auf dem Markt passiert, werden alle Abteilungen in Kürze darüber informiert.				x	
Kundeninformationen über Zufriedenheit werden regelmäßig an alle Mitarbeiter dieser Abteilung übermittelt.				x	
Es herrscht geringer Austausch über Marktentwicklungen zwischen der Marketing-Abteilung und der Produktion.		x			
Neuigkeiten über Konkurrenten werden spät in andere Abteilungen weitergegeben.		x			
Wir brauchen länger um uns an Preisänderungen von Konkurrenten anzupassen.				x	
Die Prinzipien der Markt-Segmentierung führen dazu, dass es neue Produktentwicklungen gibt.				x	
Aus unterschiedliche		x			

n Gründen ignorieren wir Veränderungen in Bedürfnissen unserer Kunden bezüglich Produkten und Dienstleistungen.					
Wir prüfen regelmäßig unsere Produktentwicklung und stellen sicher, dass diese zu unseren Kundenbedürfnissen passt.			x		
Unsere Firmenpläne sind eher an Fortschritten in der Technologie als an Marktforschung orientiert.			x		
Mehrere Abteilungen setzen sich regelmäßig zusammen, um auf Veränderungen im Arbeitsumfeld zu reagieren.			x		
Die Produkte, die wir verkaufen basieren eher auf unseren Vorstellungen als auf reellen Marktbedürfnissen.			x		
Falls einer unserer Konkurrenten eine intensive Kampagne auf unsere Kunden abzielt, würden wir direkt eine Reaktion zeigen.			x		
Die Arbeit unserer			x		

Abteilungen ist gut aufeinander abgestimmt.					
Wir kümmern uns nicht um Kundenbeschwerden.		x			
Selbst wenn wir einen großartigen Marketing Plan aufstellen würden, könnten wir ihn nicht rechtzeitig einführen.		x			
Wir reagieren schnell auf signifikante Veränderungen in der Preisstruktur unserer Konkurrenz.			x		
Wenn wir bemerken, dass Kunden mit der Qualität unserer Dienstleistungen nicht zufrieden sind, reagieren wir direkt.				x	
Wenn uns Kunden auf mögliche Modifikationen eines Produkts oder einer Dienstleistung hinweisen, bemühen sich alle beteiligten Abteilungen bei der Aufgabe.				x	

9.2 Company B

9.2.1 Interview Company B

I: Welche Abteilungen gibt es in dieser Firma?

B: Geschäftsleitung, Buchhaltung, technische Entwicklung, elektrische Entwicklung, Schweißerei, Fertigung, Lackiererei, Dreherei, Marketing ist integriert in interne Fertigung.

I: Wie viele verschiedene Produkte bzw. Dienstleistungen bieten Sie an?

B: Das Hauptprodukt ist unsere Maschine, die wir herstellen, 2 Varianten jeweils mit diversen Optionen möglich. Des Weiteren ist der Service integriert vor Ort und beim Kunden.

I: Wie viele Mitarbeiter haben Sie?

B: 30

I: Wie lange gibt es diese Firma schon?

B: Gegründet wurde die Firma 1984, 2004 verkauft.

I: Aus wie vielen Leuten besteht das Management?

B: 3. Betriebsleiter, Marketingleiter und Geschäftsführer.

I: Gut, dann kommen wir jetzt zur Kundensegmentierung. Fokussiert sich ihre Firma auf mehrere Märkte?

B: Unser Fokus liegt natürlich in der Branche Eisbearbeitung wobei dann die Märkte wenn es so dargestellt wird in Eislauf, Schnelllauf, Curling, Architekturbüros, die Eissporthallen planen, natürlich die Betreiber von anderen Sporthallen, öffentliche Einrichtungen und der Einkauf da zum Beispiel und ja.

I: Haben Sie Methoden bzw Kriterien die sie benutzen um ihre Märkte zu segmentieren?

B: Zum einen natürlich die persönliche Bekanntschaft mit Eishallen die schon Kunden sind, die nochmal segmentiert werden in angenehme Kunden was dann auf die Persönlichkeit bezogen ist, und eher geschäftliche Beziehungen. Öffentliche Ausschreibungen.

I: Achten Sie auch auf Sachen wie zum Beispiel die Größe der Firma oder gucken Sie sich vorher die Eishallen an und sagen sich okay wir möchten da gerne unsere Maschine hin verkaufen oder lieber nicht weil das Image nicht stimmt?

B: Also grundsätzlich freuen wir uns über jeden Kunden, egal wie die Halle aussieht aber größere Hallen sind natürlich dementsprechend Prestige behaftet und insofern wichtiger.

I: Und Sie verkaufen ja ihre Maschinen weltweit. Ist es da Ihnen lieber mit Kunden aus bestimmten Ländern Geschäfte zu machen?

B: Nein, das grundsätzlich nicht, aber es ist auch schwierig zu beantworten, da wir eigentlich unsere Händler haben und ich dort keinen direkten Kundenkontakt habe. Insofern ist es mir egal in welches Land die Maschine geht. Jeder Kunde ist ein guter Kunde. Mit jemandem der einem sympathisch ist, ist es leichter Geschäfte zu machen, als mit einem der nur kritisch ist und alles hinterfragt und meckert. Das sind auch Punkte die da entscheidend sind. Nichtsdestotrotz versuche ich es natürlich auch bei Leuten, die ich nicht mag. Kunden die viele Sonderwünsche an ihrer Maschine haben, sowas ist natürlich auch schwerer für uns umzusetzen, so eine Maschine zu bauen, weil wir unsere Maschinen im engen Kundenkontakt entwickeln und dann gibt es auch Kunden die einfach eine standard-Maschine haben wollen, die es bei uns wie gehabt in einer Woche auch gebaut. Wichtiger ist zum Beispiel auch Eishallen die natürlich einen guten Namen in Deutschland haben. Die wollen auch gute Maschinen haben. Leistungszentren und so. Wenn man da sein Produkt hat ist man natürlich stolz und das ist auch wichtig für uns. Wichtiger als eine kleine unbedeutende Halle halt. Gewisse Projekte sind wichtiger für uns, finanziell nicht unbedingt weil wir an allen verdienen, aber eine unbedeutende Halle da wird eben schnell nebenbei der Auftrag abgearbeitet. Wir haben die Maschine schnell für die Halle geliefert aber dann ist das Thema auch schon vorbei. Wobei man sich bei größeren Projekten zum Beispiel in größeren Sportforen die einen großen Namen im Sport haben. Da legt man natürlich mehr Wert drauf damit alles klappt und keine Pannen auftreten und der Kunde glücklich ist und kriegt was er will.

I: Würde der Kunde der mehr kauft einen Bonus bekommen?

B: Ja einen Rabatt bezüglich der Quantität. Ich würde auch noch so segmentieren, dass man in professionellere Eishallen und Hobby-Eishallen unterteilt. In städtischen Eishallen zum Beispiel und zwischen privaten Eishallen wird auch noch unterschieden. Private Besitzer von Eishallen geben nicht so viel Geld für Maschinen aus und hinterher am Service sparen wollen. Preislich ist es möglich, dass man einer Halle die man kennt, die nicht so viele finanzielle Möglichkeiten hat auch mal ein extra Rabatt einräumt damit die auch die Möglichkeit haben eine Maschine von uns zu haben, wobei öffentliche Ausschreibungen dann eher mit Konkurrenten behaftet sind die man dann irgendwo mit einem niedrigen Preis dann ausstechen muss. Und es gibt dann auch Kunden, die haben einfach genug Geld da wird dann ein normaler Preis genommen, das ist so ein bisschen so ein Gefühl was man dann auch hat um auch einer kleineren Eishalle etwas zu helfen.

I: Hängt das denn auch von der generellen Tagesform und Laune ab?

B: Auch, ja.

I: Benutzen sie ein bereits vorhandenes Modell zur Marktsegmentierung?

B: Nein.

I: Was ist ihr Startpunkt, wenn es um Segmentierung geht?

B: Startpunkt ist immer die persönliche Erfahrung, die man mit einem Kunden gemacht hat.

I: Ihre Segmentierung wird nicht geändert, weil es auf Erfahrung basierend ist.

B: Aus Erfahrung wissen wir wie der Markt in unserer Branche läuft und basieren ihnen daraufhin. Da wir die Kunden die wir haben schon über Jahre kennen, wissen wir auch mit wem wir dort reden, welchen Ansprechpartner wir haben, welche Anforderungen die stellen an uns bzw unsere Maschine, wie man die behandeln muss. Das sind alles Sachen, die man über die Jahre gelernt hat und die wir nutzen um unser Produkt an den Kunden zu bringen.

I: Haben sie ein Einteilungssystem für ihre Kunden?

B: Nein. Kritische Kunden werden schneller bedient, weil sie eher meckern.

I: Geben sie ihren Kunden verschiedene Statustypen wie bevorzugter Kunde, Top-Kunde, Wachstumskunde...?

B: Ja. Größere Eishallen, die mehrere Maschinen wollen sind schon Top-Kunden.

I: Benennen sie diese denn auch so?

B: Das ist in unseren Köpfen verankert. Manche Hallen sind einfach nicht so wichtig. Der Kundenstatus ändert sich bei uns oft. (Beispiel Oberstdorf) Hallen, die sich Maschinen der Konkurrenz besorgt haben sind auch interessant für uns, da wir diese gerne zurückgewinnen würden.

I: Wie beeinflusst der Kundenstatus denn ihr Verhalten dem Kunden gegenüber?

B: Vielleicht die Wichtigkeit mit der man ein Anliegen bearbeitet. Je wichtiger der Kunde, also je höher der Status, desto dringlicher ist jegliche Arbeit, die wir haben. Schneller bearbeitet, schnellere Lieferung von Teilen, schnelleres Angebot schicken. Also man bevorzugt dann schon die wichtigeren Kunden.

9.2.2 Survey Company B

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Neutral	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Wir treffen uns mit Kunden mindestens einmal im Jahr um herauszufinden welche Produkte oder Dienstleistungen diese in Zukunft gebrauchen könnten.					X
Mitarbeiter unserer Fertigungsabteilung interagieren direkt mit Kunden um herauszufinden, wie man Sie besser bedienen kann.			X		
Wir führen eigene Marktrecherchen durch.				X	
Veränderungen in Produktinteressen unserer Kunden werden spät erkannt.			X		
Wir führen mindestens einmal im Jahr Befragungen an unsere Kunden durch, um die Qualität unserer Produkte festzustellen.			X		
Wir führen oft Gespräche mit Einzelhändlern, Vertriebspersonen und anderen Personen, die die Kunden am besten beeinflussen können.				X	

Wir sammeln Informationen zu unserer Industrie durch informelle Tätigkeiten (z.B. Mittagessen mit Freunden aus der Industrie, Gespräche mit Händlern, ...).					x
In unserer Firma wird Wissen über Konkurrenten unabhängig von unserer Abteilung in anderen Abteilungen erworben.					X
Wir erkennen fundamentale Veränderungen in unserer Industrie (z.B. über Konkurrenz, Technologie, Rechtsverordnungen, ...) nicht frühzeitig genug.		X			
Wir prüfen in regelmäßigen Abständen die potenziellen Folgen von Veränderungen, die das Umfeld (z.B. durch Rechtsverordnungen) unserer Firma auf Kunden hat.	X				
Viele unserer informellen Gesprächsthemen beziehen sich auf Strategien und Taktiken unserer Konkurrenz.	X				
Wir haben mindestens einmal vierteljährlich Meetings mit Mitarbeitern aus			X		

anderen Abteilungen um Markttrends und Entwicklungen zu besprechen.					
Mitarbeiter der Marketingabteilung setzen sich mit anderen Abteilungen zusammen um über potenzielle zukünftige Kundenbedürfnisse zu sprechen.				x	
Unsere Firma leitet Dokumente (z.B. Artikel, Zeitungsberichte, ...) über unsere Kunden periodisch an andere Abteilungen bzw. Mitarbeiter weiter.			X		
Wenn etwas Wichtiges bei einem großen Kunden oder auf dem Markt passiert, werden alle Abteilungen in Kürze darüber informiert.				X	
Kundeninformationen über Zufriedenheit werden regelmäßig an alle Mitarbeiter dieser Abteilung übermittelt.			X		
Es herrscht geringer Austausch über Marktentwicklungen zwischen der Marketing-Abteilung und der Produktion.					X
Neuigkeiten über Konkurrenten werden spät in andere				X	

Abteilungen weitergegeben.					
Wir brauchen länger um uns an Preisänderungen von Konkurrenten anzupassen.	X				
Die Prinzipien der Markt-Segmentierung führen dazu, dass es neue Produktentwicklungen gibt.				X	
Aus unterschiedlichen Gründen ignorieren wir Veränderungen in Bedürfnissen unserer Kunden bezüglich Produkten und Dienstleistungen.				x	
Wir prüfen regelmäßig unsere Produktentwicklung und stellen sicher, dass diese zu unseren Kundenbedürfnissen passt.			X		
Unsere Firmenpläne sind eher an Fortschritten in der Technologie als an Marktforschung orientiert.				X	
Mehrere Abteilungen setzen sich regelmäßig zusammen, um auf Veränderungen im Arbeitsumfeld zu reagieren.			X		

Die Produkte, die wir verkaufen basieren eher auf unseren Vorstellungen als auf realen Marktbedürfnissen.			X		
Falls einer unserer Konkurrenten eine intensive Kampagne auf unsere Kunden abzielt, würden wir direkt eine Reaktion zeigen.	X				
Die Arbeit unserer Abteilungen ist gut aufeinander abgestimmt.			X		
Wir kümmern uns nicht um Kundenbeschwerden.		X			
Selbst wenn wir einen großartigen Marketing Plan aufstellen würden, könnten wir ihn nicht rechtzeitig einführen.		x			
Wir reagieren schnell auf signifikante Veränderungen in der Preisstruktur unserer Konkurrenz.	X				
Wenn wir bemerken, dass Kunden mit der Qualität unserer Dienstleistungen nicht zufrieden sind, reagieren wir direkt.				X	
Wenn uns Kunden auf					X

mögliche Modifikationen eines Produkts oder einer Dienstleistung hinweisen, bemühen sich alle beteiligten Abteilungen bei der Aufgabe.					
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

9.3 Company C

9.3.1 Interview Company C

I: Wie lange gibt es die Firma schon?

B: Die Firma wurde 1989 als Rohmann und Kaiser gegründet wurde dann diverse Male umfirmiert und seit 2004 gibt es jetzt uns.

I: Wie viele Mitarbeiter gibt es?

B: Ungefähr 20. Je nachdem wie man es zählt.

I: Welche Abteilungen gibt es?

B: Wir haben so 4 grobe Abteilungen. Einmal Einkauf/ Verkauf, dann gibt es Verwaltung wo Aufträge bearbeitet werden, dann gibt's den Außendienst der die Kunden betreut und besucht und dann haben wir noch die Logistik, unsere Lageristen und Fahrer.

I: Aus wie vielen Leuten besteht das Management?

B: Das sind 3 Geschäftsführer und mich kann man da ein bisschen dazuzählen, weil ich da helfe, wo ich kann.

I: Wie viele verschiedene Produkte bzw. Dienstleistungen bieten Sie an?

B: Ist schwierig zu zählen. Wir haben knapp 1 Million Artikel angelegt. Dienstleistungen haben wir weniger. Wir bieten aber zum Beispiel Service an wie einen Schärfdienst, Reparatur, Reklamationsbearbeitung, technische Gase füllen wir auch auf.

I: Zu den Kundensegmentierungs-Fragen. Was ist ihr Startpunkt wenn es um Segmentierung geht?

B: Ich muss zugeben, wir sind da noch nicht wirklich weit. Ich bin jetzt seit 1.5 Jahren im Unternehmen und hab letztes Jahr mal langsam begonnen damit was so möglich ist. Ich bin natürlich sehr auf die Arbeit der Außendienstler angewiesen und deswegen schleppt sich das auch ein bisschen. Unsere Software gibt auch nicht so viel her, dass ich jetzt sagen könnte es ist ein komplettes CRM, wo man alle Eigenarten von Kunden eingeben kann. Ist bei uns alles sehr rudimentär.

I: Achten Sie denn gar nicht darauf, dass zum Beispiel anhand eines Standortes zu bestimmen?

B: Doch, also ich habe letztes Jahr damit angefangen um einfach mal zu gucken, was für Kriterien sind für uns sinnvoll und hab dann ein Formular entwickelt, wo jeder Außendienstler pro Mal eingeben kann, wo der Kunde einzuordnen ist. Also ich hab als grobe Einordnung erstmal die Wirtschaftszweige genommen, erst den Sektor dann den Wirtschaftszweig, die Branche und zuletzt die Tätigkeit bestimmt. Also zum Beispiel, das hier ist eine vorgegebene Einteilung was bei uns schon Sinn macht, weil wir wirklich aus ganz ganz vielen Zweigen Kunden haben. Also das fängt hier mit Land und Forst-Wirtschaft an [...]. Es ist wirklich sehr sehr umfangreich, deswegen hab ich mich für diese Art von Segmentierung entschieden. Dass man erstmal grob weiß, mit was für einer Branche man etwas zu tun hat. Was steckt da eigentlich hinter für ein Gewerbe etc.

I: Achten Sie auch auf Umsatz?

B: Selbstverständlich, da haben wir die ganz klassische ABC-Analyse. Aber auch in relativ unregelmäßigen Abständen, je nachdem was der Außendienstler auch weiß. Wo sind meine Kunden und wie verändern sie sich mit der Zeit.

I: Was sind denn die wichtigsten Kriterien?

B: Neben den genannten. Branche, Unternehmensgröße, besondere Merkmale (Kennzeichen). Ob man dann ein bisschen mehr Rabatt gibt oder nicht.

I: Das haben Sie selber erstellt?

B: Ja genau.

I: Dann benutzen Sie wahrscheinlich kein bereits vorhandenes Modell zur Segmentierung?

B: Nein.

I: Wie oft erneuern Sie denn die Segmentierung?

B: Dadurch, dass wir damit ja gerade erst angefangen haben und im Prinzip gerade dabei sind, kann man das nicht genau sagen. Es ist natürlich auch immer abhängig vom Außendienstler, weil der seine Kunden immer am Besten kennt.

I: Dann gehen wir jetzt zu den Lieblingskunden-Fragen. Haben sie ein Einteilungssystem für ihre Kunden?

B: Ja, diese besonderen Merkmale natürlich, das heißt Mitgliedschaften, besondere Wünsche die man da berücksichtigt, auch Konkurrenzintensität zum Beispiel.

I: [...] Ihre Einteilungssysteme sind also gleich für ihre Segmente, oder?

B: Ja.

I: Geben Sie Kunden unterschiedliche Statustypen wie Top-Kunden, bevorzugte Kunden etc.?

B: Indirekt. Wir schreiben es jetzt nicht direkt an den Kundenstamm. Das einzige was wir machen ist, wenn wir interessante Kunden haben sind wir jetzt dazu über gegangen, die als Kundenbetreut ins System einzutragen. Das heißt, normalerweise ist jeder Kunde einem Außendienstler zugeschrieben, aber wir sortieren jetzt Kunden die momentan nicht so interessant sind unter nicht betreut.

I: Wie beeinflusst der Kundenstatus Ihr Verhalten dem Kunden gegenüber? Gibt es da Boni oder Prämien?

B: An sich nicht. Boni haben wir bei manchen Kunden, wenn das ausdrücklich gewünscht wurde von einem Kunden. Meines Erachtens macht es aber eigentlich nicht so viel Sinn, weil wir das natürlich hier im Innendienst einkalkulieren. Dann sind die Preise tendenziell ein bisschen höher als normal. Das wissen wir hier im Innendienst und das weiß auch der Außendienstler. Alles andere liegt im Ermessen des Außendienstlers. Der entscheidet dann, welche Preisstruktur gebraucht wird. Das ist ein wenig Fingerspitzengefühl würde ich mal sagen.

9.3.2 Survey Company C

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Neutral	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Wir treffen uns mit Kunden mindestens einmal im Jahr um					X

herauszufinden welche Produkte oder Dienstleistungen diese in Zukunft gebrauchen könnten.					
Mitarbeiter unserer Fertigungsabteilung interagieren direkt mit Kunden um herauszufinden, wie man Sie besser bedienen kann.	x				
Wir führen eigene Marktrecherchen durch.			x		
Veränderungen in Produktinteressen unserer Kunden werden spät erkannt.	x				
Wir führen mindestens einmal im Jahr Befragungen an unsere Kunden durch, um die Qualität unserer Produkte festzustellen.			x		
Wir führen oft Gespräche mit Einzelhändlern, Vertriebspersonen und anderen Personen, die die Kunden am besten beeinflussen können.	x				
Wir sammeln Informationen zu unserer Industrie durch informelle Tätigkeiten (z.B. Mittagessen mit Freunden aus der Industrie, Gespräche mit Händlern, ...).					x

In unserer Firma wird Wissen über Konkurrenten unabhängig von unserer Abteilung in anderen Abteilungen erworben.	x				
Wir erkennen fundamentale Veränderungen in unserer Industrie (z.B. über Konkurrenz, Technologie, Rechtsverordnungen, ...) nicht frühzeitig genug.		x			
Wir prüfen in regelmäßigen Abständen die potenziellen Folgen von Veränderungen, die das Umfeld (z.B. durch Rechtsverordnungen) unserer Firma auf Kunden hat.				x	
Viele unserer informellen Gesprächsthemen beziehen sich auf Strategien und Taktiken unserer Konkurrenz.		x			
Wir haben mindestens einmal vierteljährlich Meetings mit Mitarbeitern aus anderen Abteilungen um Markttrends und Entwicklungen zu besprechen.					x
Mitarbeiter der Marketingabteilung setzen sich mit anderen Abteilungen zusammen um				x	

über potenzielle zukünftige Kundenbedürfnisse zu sprechen.					
Unsere Firma leitet Dokumente (z.B. Artikel, Zeitungsberichte, ...) über unsere Kunden periodisch an andere Abteilungen bzw. Mitarbeiter weiter.			x		
Wenn etwas Wichtiges bei einem großen Kunden oder auf dem Markt passiert, werden alle Abteilungen in Kürze darüber informiert.				x	
Kundeninformationen über Zufriedenheit werden regelmäßig an alle Mitarbeiter dieser Abteilung übermittelt.			x		
Es herrscht geringer Austausch über Marktentwicklungen zwischen der Marketing-Abteilung und der Produktion.	x				
Neuigkeiten über Konkurrenten werden spät in andere Abteilungen weitergegeben.			x		
Wir brauchen länger um uns an Preisänderungen von Konkurrenten anzupassen.		x			

Die Prinzipien der Markt-Segmentierung führen dazu, dass es neue Produktentwicklungen gibt.	x				
Aus unterschiedlichen Gründen ignorieren wir Veränderungen in Bedürfnissen unserer Kunden bezüglich Produkten und Dienstleistungen.	x				
Wir prüfen regelmäßig unsere Produktentwicklung und stellen sicher, dass diese zu unseren Kundenbedürfnissen passt.	x				
Unsere Firmenpläne sind eher an Fortschritten in der Technologie als an Marktforschung orientiert.	x				
Mehrere Abteilungen setzen sich regelmäßig zusammen, um auf Veränderungen im Arbeitsumfeld zu reagieren.		x			
Die Produkte, die wir verkaufen basieren eher auf unseren Vorstellungen als auf reellen Marktbedürfnissen.	x				
Falls einer unserer					x

Konkurrenten eine intensive Kampagne auf unsere Kunden abzielt, würden wir direkt eine Reaktion zeigen.					
Die Arbeit unserer Abteilungen ist gut aufeinander abgestimmt.				x	
Wir kümmern uns nicht um Kundenbeschwerden.	x				
Selbst wenn wir einen großartigen Marketing Plan aufstellen würden, könnten wir ihn nicht rechtzeitig einführen.	x				
Wir reagieren schnell auf signifikante Veränderungen in der Preisstruktur unserer Konkurrenz.				x	
Wenn wir bemerken, dass Kunden mit der Qualität unserer Dienstleistungen nicht zufrieden sind, reagieren wir direkt.					x
Wenn uns Kunden auf mögliche Modifikationen eines Produkts oder einer Dienstleistung hinweisen, bemühen sich alle beteiligten Abteilungen bei der Aufgabe.					x

9.4 Company D

9.4.1 Interview Company D

I: Dann fangen wir mit den generellen Fragen an. Wie lange gibt es diese Firma schon?

B1: Die wurde 1978 gegründet.

B2: Am 3.4.

B1: Genau 3.4. in Münster ursprünglich.

I: Ich frage nur, weil mir aufgefallen ist, dass manche Firmen-Websites nicht ganz auf dem neuesten Stand sind. Deswegen stimmen manche Sachen da nicht überein und deshalb frag ich lieber nochmal. Wie viele Mitarbeiter gibt es denn?

B1: Grob 100 Mitarbeiter.

I: Und welche Abteilungen gibt es?

B2: Wir haben eine Buchhaltung, ein Lager also Wareneingang und Warenausgang. Wir haben eine Verwaltung also eine Zentrale, Marketing, wir haben eine Technik-Abteilung, einen Vertrieb, der besteht aus einem Vertriebsinnendienst und einem Vertriebsaußendienst, wir haben einen After-Sale, was haben wir noch? Service, Produktion, Fertigung.

B1: Wir haben unseren Betrieb in 3 Bereiche aufgeteilt. Wir nennen die Produkte, Systeme, Service. Produkte ist unser Großhandelsbereich, das heißt, da haben wir die verschiedenen Fachabteilungen für die einzelnen Produktbereiche. Und da ist ausschließlich Ein- und Verkauf. Dann haben wir Service, der ist auch hier an diesem Standort angegliedert und der beschäftigt sich mit der Montage von Maschinen beim Kunden, Reparaturen bis hin zur Wartung, Inbetriebnahme und auch Effizienz Steigerungslösungen werden da erarbeitet für den Kunden. Der dritte Bereich sind die Systeme, wo wir Kunden individuell Aggregate konstruieren und auch produzieren und diese Maschinen werden dann unter anderem auch wieder in Kombination mit der Service-Abteilung dann beim Kunden integriert.

I: Und wie viele Produkte bzw. Dienstleistungen bieten Sie an?

B2: 25.000.

B1: Genau, haben wir zumindest so im Lager. So grob.

B2: Sagen wir mal mit Dienstleistungen zwischen 25 und 35.000.

I: Und aus wie vielen Leuten besteht das Management?

B2: Aus 4 Personen plus eine Assistentin.

I: Gut, dann gehen wir jetzt zu den Fragen der Kundensegmentierung über. Was ist denn ihr Startpunkt wenn es um Segmentierung geht?

B1: Also überwiegend werden unsere aktuellen Kunden angeschaut und dann geht's erstmal größtenteils darum, was machen die für einen Jahresumsatz. Danach wird dann größtenteils segmentiert und wenn man dann mal was speziell auf ein Produkt oder ein unserer Lieferanten halt bezogen hat, dann schaut man da auch schon mal eher welche Kunden kaufen überwiegend zum Beispiel Danvoss Artikel. Oder wir haben jetzt im nächsten Monat hier ein Forum Mobilhydraulik und da haben wir dann überwiegend deutsche Kunden oder die Kunden raussegmentiert, die auch in dem Bereich bei uns kaufen.

B2: Also grundsätzlich ist das bei uns so, dass unser Angebot das richtet sich eigentlich nie an den anonymen Markt das heißt wir haben im Prinzip, also wir stellen uns selber als Solution-Seller dar, das heißt wir verkaufen sehr gerne Lösungen wir sind also von Anfang an dabei bis zum Ende. Wir legen das Ganze aus, wir liefern, wir machen Inbetriebnahme, wir kümmern uns um Reparatur und nachher auch ums ganze bestehende System wieder zu ersetzen. Das heißt es ist jetzt nicht so, dass wir unsere

Marketing Maßnahmen oder Kunden durch breitgefächerte Marketing Aktionen anschreiben. Für uns ist das grundsätzlich wichtig, dass man bevor man jetzt beispielsweise im operativen Geschäft irgendwie eine Aktion fährt zum Beispiel unser Forum Mobilhydraulik, dass man da schon mal gewisse Segmentierungen um Maßnahmen vornimmt und dann schaut man sich den Umsatz an, wir diversifizieren bzw. differenzieren zwischen Mobilhydraulik und stationärer Hydraulik. Unsere stationäre da haben wir auch ein eigenes Werk, das Werk 2. Danach differenzieren wir und das besondere ist ja auch, da wir jetzt wirklich erklärungsnotige Produkte verkaufen ist es so, dass wir häufig auch im Einkauf auf sogenannte Buying-Center treffen. Das heißt, strategischer Einkauf, der eben auf die Preise guckt. Man hat meist Techniker dabei, und auch Vertriebler aus dem Unternehmen meist dabei. Das heißt die gucken sich wirklich an, wenn man sich für die Lösung von uns entscheidet, die und die Vorteile und letztendlich die und die Nachteile, das und das kostet das mehr, ist es das dann wirklich wert? So und wenn man diese ganzen Faktoren irgendwo berücksichtigt, dann ist natürlich wichtig, dass wir in einer gewissen Weise die Kunden vorab segmentieren denn man hat dann hin und wieder mal das einzelne Handelshaus an das man was verkauft und man hat diese Kunden, die eine Lösung wollen, die sagen ihr seid hier Konkurrenz mit 3 anderen Anbietern, präsentiert eine Lösung und dahingehend ist es für uns auch wichtig dass wir segmentieren um nach diesen Kriterien wie Umsatz, Mobilhydraulik, stationäre Hydraulik dann die Branche auch. Dann ist es auch so dass wir die Mitarbeiter oder die Teams so zusammenstellen, dass wir dann auch wirklich das Projekt für uns gewinnen können. Aber wir sind auch ein recht kleines Unternehmen das machen wir dann häufig auch Einzelfallbezogen.

B1: Wir haben jetzt keine Software oder sowas die uns das direkt ausspuckt wenn wir bestimmte Kriterien eingeben, die da berücksichtigt werden sollten. Also das ist dann wirklich von Fall zu Fall, dass man schaut was bei Kunde XY los ist und welches Team man dann dahin schickt.

I: Waren das jetzt alle Kriterien die Sie zur Segmentierung nehmen oder gibt es auch noch andere außer die eben genannten?

B2: Kundengröße, dann der Vertriebskanal ist auch noch wichtig, also ist das jetzt ein Kunde der auf uns zugekommen ist, ist der z.B. über unsere Website gekommen, oder ist das ein Kunde, wo es eben persönliche Kontakte gibt mit dem entsprechenden Außendienstmitarbeiter und auch regionale Aspekte, also wir sind im Norddeutschen Raum letztes Jahr gestartet und haben da jetzt 2 Vertriebler eingesetzt. Wir versuchen schon die Märkte ein bisschen geografisch einzuteilen, weil beispielsweise der Norddeutsche Raum anders funktioniert als andere. Kritiken sind anders als im anderen deutschen Raum. Das man dann da entsprechend auch Leute einsetzt, die mit den regionalen Gegebenheiten dann auch vertraut sind und auch mit dem Kaufverhalten.

I: Gut, und was würden Sie als wichtigste Kriterien beschreiben?

B2: Umsatz.

B1: Erstmal alles über den Umsatz und dann weiter.

I: Es gibt verschiedene Modelle zur Segmentierung von verschiedenen Theoretikern [...]. Sie haben gesagt, sie benutzen kein solches System bzw Modell. Benutzen Sie denn eine Reihenfolge an Kriterien. Wie Sie schon gesagt haben, Umsatz ist das Stärkste. Kommt danach Region oder ist das komplett egal?

B1: Ich würde nicht sagen, dass wir da eine festgelegte Reihenfolge haben. Oder wie siehst du das?

B2: Nein, also Umsatz. Wir haben jetzt nicht so ein Schemata F nachdem wir dann taktisch vorgehen. Es ist dann eher so. Es ist eher eine Einzelfallentscheidung, wenn man jetzt beispielsweise einen sehr wichtigen Kunden hat im Norddeutschen Raum, der für uns ein Key-Account ist, der dann durch entsprechende Leute auch betreut werden muss, dann bricht man auch mal diese Regionalitäten auf. Dann hat man vielleicht 2 Außendienstler, die im Norddeutschen Raum sitzen aber sagt dann na gut wir nehmen trotzdem jetzt Person XY weil der vielleicht eher in der Lage ist das zu betreuen. Das sind dann Einzelfallentscheidungen, die man dann trifft. Da spielen dann auch solche Dinge wie das Projekt auch eine Rolle. Dadurch, dass wir jetzt eben nicht dieses eine Produkt haben sondern eben Lösungen verkaufen, dann muss man einfach gucken welche Mitarbeiter dafür am besten geeignet sind das Geschäft dann auch wirklich zu gewinnen. Feste Kriterien gibt es da nicht.

I: Wie oft erneuern Sie denn ihre Marktsegmentierung?

B1: Dadurch, dass wir das dann Fallbezogen machen, kann man da gar keinen Rhythmus festlegen, weil es dann wirklich punktuell auf ein Projekt ankommt. Da ist jetzt nicht irgendwie alle halbjahre mal ein Wechsel.

I: Also immer wenn es sein muss?

B2: Das ist im Prinzip ein laufender Prozess, also wir lernen ja permanent. Dann besprechen wir danach immer und schauen, ob wir vielleicht nächstes Mal ein anderes Kriterium mehr gewichten sollten.

I: Dann zu den Fragen zu Lieblingskunden. Gibt es ein Einteilungssystem für die Kunden, was in Ihren Unterlagen vermerkt ist?

B2: Also das kann man sich so wie ABC-Kunde vorstellen. Wir haben mal mit dem Gedanken gespielt das zu machen. Das ist natürlich im Alltag schwierig umzusetzen weil, man muss ja irgendwelche Kriterien aufstellen, nach denen man dann einen A Kunden bewertet. Man kann ja nicht andererseits sagen für uns ist ein A-Kunde jetzt jemand mit einem 1.5 Mio Umsatz. Dabei würde ich aber gar nicht berücksichtigen, dass ich irgendwelche C-Kunden hab die nur 10 oder 20 Tausend Umsatz machen, die aber Potenzial für 10 Mio haben. Das heißt, das ist sehr schwierig die Einteilung der Kunden nach so einer ABC-Analyse oder Ähnliches vorzunehmen. Das ist sicherlich was, was im Hintergrund angedacht ist bei uns, aber noch nicht umgesetzt wurde.

B1: Das ist dann vielleicht von einzelnen Außendienstlern vorgenommen worden, aber sonst wird das eher weniger gemacht.

I: Und unterbewusst, gibt es da Statustypen wie bevorzugte Kunden und so weiter.

B1+2: Ja würde ich schon so sagen.

B1: Da hat man so halt langjährige Kunden unter anderem, mit dem man dann halt schon über Jahre zusammenarbeitet, viele Projekte gemacht hat. Die werden dann vielleicht noch mal anders klassifiziert als ein Kunde, den man jetzt vielleicht gerade seit 2 Jahren hat.

I: Und wie beeinflusst dieser Status Ihr Verhalten dem Kunden gegenüber? Gibt es da Boni, Prämien?

B2: Schon signifikant.

B1: Ja, also Boni und so weiter wird generell teilweise schon gewährt.

B2: Das ist dann aber auch wieder eine kalkulationsfrage. Es gibt dann ziemlich gute Kunden, die lange eben dabei sind. Da ist so eine Vereinbarung aus der Historie entstanden und da geben die Deckungsbeiträge das auch her, dass man Bonus-

Vereinbarungen macht. Wir können aber nicht pauschal sagen, dass jeder Top-Kunde ab Summe XY einen Bonus bekommt. Das geben hin und wieder die Kalkulationen einfach nicht her. Wir haben dann aber andere Möglichkeiten außer finanzielle Anreize, wir machen zum Beispiel dann irgendwelche Veranstaltungen. Wir laden dann Kunden ein wie jetzt zum Beispiel auf unseren Forum-Mobiltagen. Da haben wir eben auch nur die Top-Kunden eingeladen. Diese Leute werden dann besonders besucht, das heißt die Besuchsfrequenz ist recht hoch. Das heißt wir haben z.B. unser größter Kunde, der wird 2 Mal pro Woche besucht, dann gibt es den After-Sale, der sich darum kümmert. Und wenn die dann irgendwelche Probleme haben ist das schon priorisiert bei uns im Unternehmen. Dass diese Probleme dann vorrangig gelöst werden und ein anderes Projekt erst mal zur Seite geschoben wird.

9.4.2 Survey Company D

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Neutral	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Wir treffen uns mit Kunden mindestens einmal im Jahr um herauszufinden welche Produkte oder Dienstleistungen diese in Zukunft gebrauchen könnten.					X
Mitarbeiter unserer Fertigungsabteilung interagieren direkt mit Kunden um herauszufinden, wie man Sie besser bedienen kann.					X
Wir führen eigene Marktrecherchen durch.		X			
Veränderungen in Produktinteressen unserer Kunden werden spät erkannt.	X				
Wir führen mindestens einmal im Jahr Befragungen an unsere Kunden	X				

durch, um die Qualität unserer Produkte festzustellen.					
Wir führen oft Gespräche mit Einzelhändlern, Vertriebspersonen und anderen Personen, die die Kunden am besten beeinflussen können.			X		
Wir sammeln Informationen zu unserer Industrie durch informelle Tätigkeiten (z.B. Mittagessen mit Freunden aus der Industrie, Gespräche mit Händlern, ...).				x	
In unserer Firma wird Wissen über Konkurrenten unabhängig von unserer Abteilung in anderen Abteilungen erworben.				X	
Wir erkennen fundamentale Veränderungen in unserer Industrie (z.B. über Konkurrenz, Technologie, Rechtsverordnungen, ...) nicht frühzeitig genug.				X	
Wir prüfen in regelmäßigen Abständen die potenziellen Folgen von Veränderungen, die das Umfeld (z.B. durch Rechtsverordnungen) unserer					X

Firma auf Kunden hat.					
Viele unserer informellen Gesprächsthemen beziehen sich auf Strategien und Taktiken unserer Konkurrenz.			X		
Wir haben mindestens einmal vierteljährlich Meetings mit Mitarbeitern aus anderen Abteilungen um Markttrends und Entwicklungen zu besprechen.					X
Mitarbeiter der Marketingabteilung setzen sich mit anderen Abteilungen zusammen um über potenzielle zukünftige Kundenbedürfnisse zu sprechen.				x	
Unsere Firma leitet Dokumente (z.B. Artikel, Zeitungsberichte, ...) über unsere Kunden periodisch an andere Abteilungen bzw. Mitarbeiter weiter.				X	
Wenn etwas Wichtiges bei einem großen Kunden oder auf dem Markt passiert, werden alle Abteilungen in Kürze darüber informiert.				X	
Kundeninformationen über		X			

Zufriedenheit werden regelmäßig an alle Mitarbeiter dieser Abteilung übermittelt.					
Es herrscht geringer Austausch über Marktentwicklungen zwischen der Marketing-Abteilung und der Produktion.			X		
Neuigkeiten über Konkurrenten werden spät in andere Abteilungen weitergegeben.				X	
Wir brauchen länger um uns an Preisänderungen von Konkurrenten anzupassen.	X				
Die Prinzipien der Markt-Segmentierung führen dazu, dass es neue Produktentwicklungen gibt.			X		
Aus unterschiedlichen Gründen ignorieren wir Veränderungen in Bedürfnissen unserer Kunden bezüglich Produkten und Dienstleistungen.		x			
Wir prüfen regelmäßig unsere Produktentwicklung und stellen sicher, dass diese zu unseren				X	

Kundenbedürfnissen passt.					
Unsere Firmenpläne sind eher an Fortschritten in der Technologie als an Marktforschung orientiert.				X	
Mehrere Abteilungen setzen sich regelmäßig zusammen, um auf Veränderungen im Arbeitsumfeld zu reagieren.				X	
Die Produkte, die wir verkaufen basieren eher auf unseren Vorstellungen als auf realen Marktbedürfnissen.		X			
Falls einer unserer Konkurrenten eine intensive Kampagne auf unsere Kunden abzielt, würden wir direkt eine Reaktion zeigen.					X
Die Arbeit unserer Abteilungen ist gut aufeinander abgestimmt.					X
Wir kümmern uns nicht um Kundenbeschwerden.	X				
Selbst wenn wir einen großartigen Marketing Plan aufstellen		x			

würden, könnten wir ihn nicht rechtzeitig einführen.					
Wir reagieren schnell auf signifikante Veränderungen in der Preisstruktur unserer Konkurrenz.			X		
Wenn wir bemerken, dass Kunden mit der Qualität unserer Dienstleistungen nicht zufrieden sind, reagieren wir direkt.			X		
Wenn uns Kunden auf mögliche Modifikationen eines Produkts oder einer Dienstleistung hinweisen, bemühen sich alle beteiligten Abteilungen bei der Aufgabe.				X	

9.5 Company E

9.5.1 Interview Company E

I: Wann wurde die Firma gegründet?

B: 1945.

I: Wie viele Mitarbeiter?

B: weltweit 6000

I: Welche Abteilungen gibt es in dieser Firma?

B: Wir haben 220 Häuser weltweit und die Zentrale ist in Osnabrück. Wir haben viele verschiedene Abteilungen wie Marketing, Vertrieb, Einkauf, Controlling, Logistik, HR, etc. Diese sind in Bereiche eingeteilt. Das Management ist in diese Abteilungen integriert. Wir sind eine europäische Aktiengesellschaft gesteuert durch den Vorstand und kontrolliert durch einen Aufsichtsrat.

I: Aus wie vielen Leuten besteht das Management?

B: Es gibt 5 Vorstände und 9 Prokuristen in Osnabrück. Es gibt 12 geschäftsführende Betriebsleiter. Alles ist eher dezentral

gesteuert und die Zentrale ist der Dienstleister für die Häuser weltweit.

I: Wir viele verschiedene Produkte bzw. Dienstleistungen bieten Sie an?

B: Wir haben insgesamt rund 200,000 Produkte und 25 bis 30 Dienstleistungen wie zum Beispiel unser Online-Angebot.

Fragen zur Kundensegmentierung:

I: Was ist Ihr Startpunkt, wenn es um Segmentierung geht?

B: Wir teilen unsere Kunden in unterschiedliche Kundengruppen ein. Zu denen gehören PKW-Gruppen, LKW Werkstätten, Lackierereien, Regiebetriebe, Filialketten, Privatkunden (die aber nur 2% des Umsatzes ausmachen) und Fachmärkte also Wiederverkäufer.

I: Haben Sie Methoden bzw. Kriterien, die Sie benutzen um ihre Märkte zu segmentieren? Warum oder warum nicht?

B: Wir gehen nach dem Umsatz, den wir durch einen Kunden gewinnen und segmentieren auch durch ABC-Analysen. Wir haben 6 bis 7 Konzeptkunden, die wir durch zum Beispiel einheitlich gleiche Außenwerbung und Corporate Identity unterstützen.

I: Haben Sie auch andere Segmente wie Standort?

B: Natürlich, aber darauf legen wir nicht viel wert, da das für uns nicht viel aussagt.

I: Was sind die wichtigsten Kriterien?

B: Die wichtigsten Kriterien sind der Umsatz und die Kundeneigenschaften im Sinne von was sie machen. Unsere Konzepte sind Kundenbindungsinstrumente.

I: Benutzen Sie ein bereits vorhandenes Modell zur Marktsegmentierung?

B: Nein.

I: Wie oft erneuern sie ihre Marktsegmentierung?

B: Konstant.

Fragen zum bevorzugten Kunden:

I: Haben Sie ein Einteilungssystem für Ihre Kunden was in ihren Unterlagen vermerkt ist? Warum?

B: Es ist nicht in unseren Unterlagen vermerkt aber wir teilen unsere Kunden nach Umsatz und Potenzial ein. Es geht auch um den Wettbewerb. Wir wollen natürlich unseren Markt vergrößern und dementsprechend den Wettbewerb ausstechen.

I: Ist dieses System unterschiedlich für ihre Segmente? Wieso, wieso nicht?

B: Das kommt auf das Segment an. Es gibt eher Top-Kunden in dem hohen Umsatz Segment als in geringem Umsatz. Unsere Kunden mit hohem Potenzial bekommen auch eher Boni als andere. Wir haben zum Beispiel für unsere Top-Kunden auch AIDA-Kreuzfahrten als Prämie, das kommt super an.

I: Geben Sie Kunden verschiedene Statustypen?

B: Ja. Unsere Top-Kunden sind meist in unseren Konzepten, um Wachstumskunden wird sich mehr gekümmert und weniger interessante Kunden wie Privatkunden die nur ca. 2% des Marktes einnehmen wird nicht so viel Aufmerksamkeit geschenkt.

I: Wie beeinflusst der Kundenstatus Ihr Verhalten dem Kunden gegenüber? Gibt es Prämien oder andere finanzielle Anreize, Boni?

B: Es gibt Boni und Prämien wie die AIDA Reise alles im Sinne von Drauf- und Dreingaben. Dann gibt es hochwertige Werbegeschenke und Hausmessen mit 30-40,000 Kunden. Wir machen Geschäfte mit Gewinnerzielung und passen uns somit nicht unbedingt an Preisänderungen an, da wir Produkte nicht für lau verkaufen wollen um so günstiger als der Wettbewerb zu sein.

9.5.2 Survey Company E

	Stimme gar nicht zu	Stimme nicht zu	Neutral	Stimme zu	Stimme voll und ganz zu
Wir treffen uns mit Kunden mindestens einmal im Jahr um herauszufinden welche Produkte oder Dienstleistungen diese in Zukunft gebrauchen könnten.					X
Mitarbeiter unserer Fertigungsabteilung interagieren direkt mit Kunden um herauszufinden, wie man Sie besser bedienen kann.					X
Wir führen eigene Marktrecherchen durch.			?		
Veränderungen in Produktinteressen unserer Kunden werden spät erkannt.	X				
Wir führen mindestens einmal im Jahr Befragungen an					X

unsere Kunden durch, um die Qualität unserer Produkte festzustellen.					
Wir führen oft Gespräche mit Einzelhändlern, Vertriebspersonen und anderen Personen, die die Kunden am besten beeinflussen können.			X		
Wir sammeln Informationen zu unserer Industrie durch informelle Tätigkeiten (z.B. Mittagessen mit Freunden aus der Industrie, Gespräche mit Händlern, ...).					X
In unserer Firma wird Wissen über Konkurrenten unabhängig von unserer Abteilung in anderen Abteilungen erworben.					X
Wir erkennen fundamentale Veränderungen in unserer Industrie (z.B. über Konkurrenz, Technologie, Rechtsverordnungen, ...) nicht frühzeitig genug.	X				
Wir prüfen in regelmäßigen Abständen die potenziellen Folgen von Veränderungen, die das Umfeld (z.B. durch Rechtsverordnungen) unserer					X

Firma auf Kunden hat.					
Viele unserer informellen Gesprächsthemen beziehen sich auf Strategien und Taktiken unserer Konkurrenz.				X	
Wir haben mindestens einmal vierteljährlich Meetings mit Mitarbeitern aus anderen Abteilungen um Markttrends und Entwicklungen zu besprechen.					X
Mitarbeiter der Marketingabteilung setzen sich mit anderen Abteilungen zusammen um über potenzielle zukünftige Kundenbedürfnisse zu sprechen.					x
Unsere Firma leitet Dokumente (z.B. Artikel, Zeitungsberichte, ...) über unsere Kunden periodisch an andere Abteilungen bzw. Mitarbeiter weiter.					X
Wenn etwas Wichtiges bei einem großen Kunden oder auf dem Markt passiert, werden alle Abteilungen in Kürze darüber informiert.				X	
Kundeninformationen über			X		

Zufriedenheit werden regelmäßig an alle Mitarbeiter dieser Abteilung übermittelt.					
Es herrscht geringer Austausch über Marktentwicklungen zwischen der Marketing-Abteilung und der Produktion.	X				
Neuigkeiten über Konkurrenten werden spät in andere Abteilungen weitergegeben.	X				
Wir brauchen länger um uns an Preisänderungen von Konkurrenten anzupassen.			X		
Die Prinzipien der Markt-Segmentierung führen dazu, dass es neue Produktentwicklungen gibt.				X	
Aus unterschiedlichen Gründen ignorieren wir Veränderungen in Bedürfnissen unserer Kunden bezüglich Produkten und Dienstleistungen.			x		
Wir prüfen regelmäßig unsere Produktentwicklung und stellen sicher, dass diese zu unseren Kundenbedürfnissen passt.					X

Unsere Firmenpläne sind eher an Fortschritten in der Technologie als an Marktforschung orientiert.				X	
Mehrere Abteilungen setzen sich regelmäßig zusammen, um auf Veränderungen im Arbeitsumfeld zu reagieren.					X
Die Produkte, die wir verkaufen basieren eher auf unseren Vorstellungen als auf realen Marktbedürfnissen.	X				
Falls einer unserer Konkurrenten eine intensive Kampagne auf unsere Kunden abzielt, würden wir direkt eine Reaktion zeigen.					X
Die Arbeit unserer Abteilungen ist gut aufeinander abgestimmt.				X	

Wir kümmern uns nicht um Kundenbeschwerden.	X				
Selbst wenn wir einen großartigen Marketing Plan aufstellen würden, könnten wir ihn nicht rechtzeitig einführen.	x				
Wir reagieren schnell auf signifikante Veränderungen in der Preisstruktur unserer Konkurrenz.			X		
Wenn wir bemerken, dass Kunden mit der Qualität unserer Dienstleistungen nicht zufrieden sind, reagieren wir direkt.				X	
Wenn uns Kunden auf mögliche Modifikationen eines Produkts oder einer Dienstleistung hinweisen, bemühen sich alle beteiligten Abteilungen bei der Aufgabe.					X