



GO-TO-MARKET-STRATEGIE

Kundensegmentierung ist kein Ideal Customer Profile

Kundensegmentierung beschreibt Gruppen; ein Ideal Customer Profile prüft Eignung für eine Go-to-Market-Motion. Beide beantworten andere Fragen.

Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand

VERÖFFENTLICHT

11. September 2026

LESEZEIT

7 Min.

WÖRTER

1.384

<https://isoglu.com/de/insights/journal/kundensegmentierung-ist-kein-ideal-customer-profile/>

Management Summary	2
Welche Frage beantwortet Kundensegmentierung?	3
Welche Frage beantwortet ein Ideal Customer Profile?	3
Warum können beide Objekte dieselben Nachweise verwenden?	4
Welche Felder sollte ein Vergleich von Segmentierung und ICP trennen?	4
Wann sollten Segmentierung und ICP-Design verbunden werden?	6
Wie lässt sich prüfen, ob die Unterscheidung eine Entscheidung verändert?	6
Was beweisen weder Segmentierung noch ICP?	7
Quellen	8

MANAGEMENT SUMMARY

Kundensegmentierung und Ideal Customer Profile können dieselben Kontofelder verwenden, sind aber unterschiedliche kommerzielle Objekte. Segmentierung beschreibt Gruppen in einer abgegrenzten Markt- oder Kundenpopulation nach einer ausdrücklichen Regel, die ausschließende, überlappende, verschachtelte oder gewichtete Mitgliedschaften erlauben kann. Ein ICP ist eine Qualifizierungshypothese für Konten oder Kunden, die zu einer definierten Go-to-Market-Motion passen. Smith trennt Marktsegmentierung von Produktdifferenzierung; Haley ergänzt eine entscheidungsorientierte Nutzen-Segmentierung. Keine Quelle validiert eine moderne ICP-Checkliste. Keines der Etiketten beweist Profitabilität, Konversion, Bindung, Zahlungsbereitschaft oder Product-Market-Fit.

Schlagwörter: Kundensegmentierung · Ideal Customer Profile · Nutzen-Segmentierung · Go-to-Market · Customer Intelligence

Eine Kundensegmentierung und ein Ideal Customer Profile können dieselben Kontofelder verwenden und trotzdem unterschiedliche Fragen beantworten.

Kundensegmentierung beschreibt sinnvolle Gruppen oder Profile innerhalb einer abgegrenzten Population, damit sich eine Entscheidung zwischen ihnen unterscheiden kann. Ein Ideal Customer Profile qualifiziert, welche Einheiten zu einer definierten kommerziellen Motion passen. Eine Segmentierungsregel kann Mitgliedschaften ausschließend, überlappend, verschachtelt oder gewichtet definieren und muss dies benennen. Segmentierung fragt, worin sich die Population unterscheidet. Ein ICP fragt, ob eine Einheit zur vorgesehenen Motion gehört.

Das ist wichtig, wenn ein Unternehmen dieselbe Tabelle für Marktanalyse, Zielkontenauswahl, Personalisierung und Vertriebspriorisierung verwendet. Eine ordentliche Liste kann ein nützlicher Input sein und trotzdem das falsche Objekt für die anstehende Entscheidung darstellen.

Welche Frage beantwortet Kundensegmentierung?

Segmentierung beginnt mit einer abgegrenzten Population und definiert Gruppen oder Profile, die für einen bestimmten Zweck sinnvoll verschieden sind. Die Gruppen können je nach benannter Mitgliedschaftsregel ausschließend, überlappend, verschachtelt oder gewichtet sein. Die Einheit kann ein Haushalt, Konto, Nutzer, Buying Center oder Markt sein. Die Entscheidung kann ein Versprechen, Servicepfad, Vertriebsweg, Preis, Produktkonfiguration oder Forschungsdesign betreffen. Ohne Einheit, Mitgliedschaftsregel und Entscheidung ist „Segment“ nur ein Etikett.

Smith (1956) trennt Marktsegmentierung und Produktdifferenzierung als alternative Marketingstrategien. Sein Argument betrifft die Aufteilung der Nachfrage und getrennte Marktangebote, wenn Nachfrageunterschiede ein undifferenziertes Vorgehen weniger nützlich machen. Das ist ein historisches Strategieargument, kein Rezept für moderne Datenanalyse und keine ICP-Studie.

Der operative Test ist deshalb einfach: Population, Einheit, Mitgliedschaftsregel oder Trennlinie und zu verändernde Entscheidung benennen. Ein Segment kann zunächst beschreibend sein. Es bekommt eine operative Rolle, wenn das Team sagen kann, was sich an der Grenze anders verhält und welcher Nachweis die Handlung sichtbar macht.

Der bestehende Beitrag Ein Segment ist erst real, wenn sich eine Entscheidung ändert besitzt diesen allgemeinen Handlungsfähigkeitstest. Diese Seite besitzt den engeren Vergleich mit dem ICP.

Welche Frage beantwortet ein Ideal Customer Profile?

Ein Ideal Customer Profile beginnt mit einer kommerziellen Motion. Es beschreibt Merkmale, die ein Konto oder einen Kunden zu einem plausiblen Fit für diese Motion machen: Problemkontext, Betriebsumfeld, Adoptionsfähigkeit, Kaufsituation, erforderlicher Zugang oder andere definierte Kriterien. Das Profil ist eine Qualifizierungshypothese und keine Aussage, dass jede Einheit mit diesen Merkmalen kaufen wird.

Das Wort „ideal“ kann die zugehörige Entscheidung verdecken. Ein ICP für Outbound-Kontenauswahl kann fragen, ob ein Konto zur Ziel-Motion passt. Ein ICP für eine Product-Led-Sales-Motion kann fragen, ob Nutzung und Organisationskontext einen menschlichen Vertriebsimpuls rechtfertigen. Ein ICP für Partnervertrieb kann fragen, ob ein Unternehmen die vorgesehenen Kunden erreichen und bedienen kann. Das Objekt ändert sich mit der Motion.

Ein ICP braucht daher eine eigene Einheit, Einschlussregel, ein Nachweisobjekt, eine verantwortliche Rolle, einen Aktualisierungsauslöser und einen Fehlermodus. Ein Feld wie „Enterprise“ ist erst dann ein Nachweis, wenn das Team festlegt, wie Enterprise definiert ist und welche Entscheidung folgt.

Der Beitrag ABM-Auswahl ist keine Personalisierung besitzt die Trennung von Kontenauswahl und Kommunikationspersonalisierung. Der Beitrag Account-based Marketing ist Ressourcenallokation besitzt die anschließende Ressourcenentscheidung. Beide sind Nachbarobjekte, aber kein Ersatz für diesen Vergleich.

Warum können beide Objekte dieselben Nachweise verwenden?

Firmengröße, Anwendungsfall, Geografie, Technologieumfeld, Buying Role, Serviceaufwand und beobachtetes Verhalten können in einer Segmentanalyse und in einem ICP vorkommen. Gemeinsame Felder machen die Objekte nicht identisch. Entscheidend ist, wofür das Feld verwendet wird.

Haley (1968) versteht Nutzen-Segmentierung als entscheidungsorientiertes Werkzeug, das über rein beschreibende Käufermerkmale hinausgeht. Gesuchte Nutzen können Gruppen unterscheiden und anschließend mit beschreibenden Merkmalen verbunden werden. Das ist ein Nachweis für die Gestaltung einer Segmentgrenze. Es macht eine Nutzensaussage aber nicht zum Beweis für Kontenfit oder erwartete Profitabilität.

Dieselbe Evidenz über einen Bedarf kann deshalb zwei legitime Funktionen haben. In der Segmentierung kann sie zeigen, dass eine Population Gruppen mit unterschiedlichen Ergebnissen enthält. In einem ICP kann sie zu einem Einschlusskriterium für eine Motion werden, die auf eines dieser Ergebnisse zielt. Das Datenfeld ist gemeinsam, Einheit, Entscheidung und Fehler sind es nicht.

Welche Felder sollte ein Vergleich von Segmentierung und ICP trennen?

Abbildung 1 Segmentierung und ICP beantworten unterschiedliche Entscheidungen

Objekt	Leitfrage	Einheit und Einschlussregel	Entschei- dungsverant- wortung	Nachweisob- jekt	Fehlermodus
Kundensegmentierung	Worin unter- scheidet sich die abge- grenzte Po- pulation?	Definierte Population und ausdrü- ckliche Mit- gliedschafts- regel für aus- schließende, überlappende, verschachtelte oder ge- wichtete Gruppen	Verantwortli- che für Markt- oder Kundenwissen	Bedarf, Ver- halten, Wert, Kontext oder Einschränku- ng	Gruppen un- terscheiden sich auf dem Papier, ändern aber keine Ent- scheidung
Nutzen-Segmentierung	Welche Nut- zen oder Er- gebnisse un- terscheiden Gruppen?	Befragte oder Konten nach gesuch- tem Nutzen unter aus- drücklicher Mitgliedschafts- regel grup- piert	Verantwortli- che für For- schung oder Angebot	Nutzenaus- sage mit Ent- scheidungs- bezug	Nutzen-Sprach- e wird als reali- sierte Nachfra- ge behandelt
Ideal Customer Profile	Welche Ein- heiten pas- sen zur vor- gesehenen Motion?	Zulässiges Konto oder Kunde nach definierten Fit-Kriterien	Go-to-Market - oder Ver- triebsverant- wortung	Fit-Nachweis und Aus- schlussgrund	Fit-Etikett wird als Kaufpro- gnose behan- delt
Zielkontenliste	Welche be- nannten Ein- heiten sollen in die Motion eintreten?	Benannte Konten, die die ICP-Regel erfüllen	Verantwortli- che für Kon- tenauswahl	Einschluss, Ausschluss und Prüf- grund	Liste wird mit einer vollstän- digen Markt- ansicht verwech- selt
Kontenpriorisierung	Welche zu- lässigen Ein- heiten erhal- ten zuerst knappe Ka- pazität?	Zulässige Einheiten nach defi- nierter Kapa- zitätsregel gereiht	Verantwortli- che für kom- merzielle Ressourcen	Prioritäts- grund, Kapa- zität und Prüfdatum	Rangfolge ver- deckt Popula- tion und Ziel- konflikt
Aktualisierung und Test	Wann soll sich das Ob- jekt ändern?	Definiertes Ereignis, Zeitfenster oder Evi- denzschwel- le	Daten- oder Prozessveran- twortung	Version, Aus- löser, Ergeb- nis und offe- ner Status	Veraltetes Pro- fil wird als ak- tuelle Wahr- heit behandelt

Arbeitsmodell des Autors, begründet mit Smith (1956) und Haley (1968). Die sechs Zeilen und Kriterien sind Synthese des Autors; es werden keine Kunden- oder Kontodaten verwendet.

Die Tabelle ist keine Taxonomie zum Kopieren, sondern ein Trenninstrument. Sie fragt, ob das Team Gruppen vergleicht, Fit qualifiziert, benannte Konten auswählt, Kapazität verteilt oder prüft, ob eine alte Regel noch verwendet werden sollte.

Wann sollten Segmentierung und ICP-Design verbunden werden?

Verbinden Sie beide, wenn das Segmentierungsergebnis zur Definition oder Revision eines ICP für eine bestimmte Motion dient. Die Reihenfolge sollte sichtbar bleiben:

- 1 Population und Einheit definieren;
- 2 Unterschiede identifizieren, die für die Entscheidung relevant sind;
- 3 festlegen, welche Unterschiede in die Fit-Hypothese der Motion gehören;
- 4 Einschluss- und Ausschlussregeln schreiben;
- 5 die Regel gegen ein definiertes Ergebnis oder eine Einschränkung prüfen; und
- 6 die Regel versionieren, wenn sich Evidenz oder Motion ändern.

So wird ein ICP nicht zur universellen Beschreibung des Marktes. Gleichzeitig wird Segmentierung nicht zu einer ungeprüften Personensammlung, die kein Versprechen, keinen Vertriebsweg, keinen Servicepfad und keine Ressourcenentscheidung verändert.

Der Beitrag Kundenauswahl ist eine Ressourcenentscheidung besitzt die nachgelagerte Entscheidung über knappe Kapazität. Sie sollte eine qualifizierte Population und eine explizite Prioritätsregel erhalten, nicht das ungeprüfte Etikett „bester Kunde“.

Wie lässt sich prüfen, ob die Unterscheidung eine Entscheidung verändert?

Führen Sie eine Motion über einen festgelegten Zeitraum. Halten Sie Segmentierungsobjekt und ICP-Objekt in getrennten Spalten, selbst wenn sie Felder teilen. Notieren Sie Einheit, Einschlussregel, Verantwortung, Nachweis, Entscheidung, Aktualisierungsauslöser und Fehlermodus. Beobachten Sie dann, ob die Grenze Arbeit oder eine Einschränkung verändert.

Prüfen Sie bei einer Segmentierungsregel, ob Gruppen ein anderes Versprechen, einen anderen Servicepfad, Preis, Vertriebsweg oder eine andere Bindungsmaßnahme erhalten. Prüfen Sie bei einer ICP-Regel, ob zulässige Einheiten in die vorgesehene Motion eintreten und ob Ausschlussgründe aufgezeichnet werden. Nennen Sie die Regel nicht erfolgreich, nur weil die Liste plausibel aussieht.

Der minimale Prüfdatensatz enthält:

- Population und Einheit;
- Segmentierungsgrenze oder ICP-Einschlussregel;
- Entscheidungsverantwortung und veränderte Handlung;
- Nachweisobjekt und Datenquelle;
- Aktualisierungsauslöser und Version; sowie
- Ergebnis, Einschränkung oder offenen Status.

Der Test macht die Objekte vergleichbar, ohne sie gleichzusetzen. Er liefert auch eine klare Zusammenlegungsbedingung: Wenn beide Objekte stets dieselbe Einheit, Entscheidung und Aktualisierungsregel steuern, kann das zweite Etikett entfallen.

Was beweisen weder Segmentierung noch ICP?

Keines der beiden Objekte beweist Profitabilität, Zahlungsbereitschaft, Konversion, Bindung oder Product-Market-Fit. Ein Konto kann zum Profil passen und trotzdem nicht kaufen. Ein Segment kann einen eigenständigen Bedarf zeigen und dennoch zu teuer zu bedienen sein. Eine Zielliste kann strategisch gewählt sein und trotzdem kein gemessenes Ergebnis enthalten.

Smith (1956) und Haley (1968) liefern die historischen Gründe, Segmentierung an Nachfrage und Entscheidungsrelevanz zu binden. Sie liefern keine moderne ICP-Validierungsstudie. Die belastbare Schlussfolgerung ist enger: Verwenden Sie Segmentierung, um sinnvolle Gruppen und Unterschiede in einer abgegrenzten Population unter einer ausdrücklichen Mitgliedschaftsregel sichtbar zu machen, und ein ICP, um die Passung von Einheiten zu einer definierten Motion festzuhalten. Entscheidung, Nachweis und Fehlermodus gehören neben das Etikett.

Haley, R. I. (1968). Benefit segmentation: A decision-oriented research tool. *Journal of Marketing*, 32(3), 30–35.
<https://doi.org/10.1177/002224296803200306>

Smith, W. R. (1956). Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies. *Journal of Marketing*, 21(1), 3–8. <https://doi.org/10.1177/002224295602100102>

ZITIERWEISE

Isoglu, S. (2026, 11. September). Kundensegmentierung ist kein Ideal Customer Profile.

Sinan Isoglu.

<https://isoglu.com/de/insights/journal/kundensegmentierung-ist-kein-ideal-customer-profile/>

WEITERLESEN

Go-to-Market-Strategie

ABM-Auswahl ist keine Personalisierung

<https://isoglu.com/de/insights/journal/abm-auswahl-ist-keine-personalisierung/>

Go-to-Market-Strategie

TAM ist kein Budget

<https://isoglu.com/de/insights/journal/tam-ist-kein-budget/>

Go-to-Market-Strategie

Ein Voice-of-Customer-Zukauf ist noch kein Kundenwissen

<https://isoglu.com/de/insights/journal/was-ein-voice-of-customer-zukauf-belegen-kann/>



Sinan Isoglu, MBA (Quantic)

Führungskraft für Umsatzwachstum, Dozent und Doktorand